نموذج ترخيص

أنا الطالب : بشير عبدالرحمن محمد أمين السيلاوي أمنح الجامعة الأردنية و/ أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و / أو استعمال و / أو استغلال و / أو ترجمة و / أو تصوير و / أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

أثر الممارسات الموجهة [illegible]
[illegible]
[illegible]

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: بشير عبدالرحمن محمد أمين السيلاوي
التوقيع:
التاريخ: ١٦/٨/٢٠١٥

أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات التصنيع الغذائي في الأردن

إعداد

بشير عبد الرحمن الكيلاني

المشرف

الدكتور ايمن بهجت عبدالله

المشرف المشارك

الدكتورة تغريد صالح سعيفان

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في
إدارة الجودة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

آب، ٢٠١٥

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة " أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات التصنيع الغذائي في الأردن" وأجيزت بتاريخ: ٩ / ٨ / 2015.

أعضاء لجنة المناقشة	التوقيع
الدكتور أيمن بهجت عبدالله، مشرفا رئيسا استاذ مشارك – إدارة العمليات والإنتاج	....
الدكتورة تغريد صالح سعيفان، مشرفا مشاركا استاذ مساعد – السلوك التنظيمي	....
الدكتور راتب جليل صويص، عضوا استاذ مشارك – إدارة المشاريع	....
الدكتور بدر يوسف عبيدات، عضوا استاذ مشارك – إدارة إستراتيجية	....
الدكتور مُحي الدين يحيى توفيق القطب، عضوا خارجيا استاذ مشارك – إدارة أعمال استراتيجية جامعة العلوم التطبيقية	....

2015/8/16

الإهداء

إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لـــي طريق العلم، إلى القلب الكبير والدي "المهندس عبدالرحمن محمدأمين الكيلانـي".

إلى من أرضعتني الحب والحنان، إلى رمز الحب وبلسم الشفاء، إلى بســمة الحيــاة وســر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، إلى اغلى الحبايــب والــدتي السيدة الفاضلة "خولة زهير الكايد العواملة". سائلاً الله العلي القدير أن يمطر علــى والــداي سحائب رحمته، ويرزقني البر بهم، ويختم لهما بالصالحات.

إلى رفيق دربي في هذه الحياة وعزوتي وسندي أخي "المحامي محمدأمين الكيلانـي".

إلى صاحبات القلب الطيب والنوايا الصادقة أخواتي "المهندســة نــور، وخاتمــة، وبشــرى الكيلانـي".

إلى من ساندني بكل خطوة في حياتي حتى أصبحت على ما أنا عليه اليوم السيد الغانم "محمد حسين احمد محمد".

إلى هؤلاء أهدي هذا الجهد العلمي المتواضع.

شكر وتقدير

قال تعالى ﴿**ومن شكر فإنما يشكر لنفسه**﴾ [النمل: 40]

الحمد والشكر لله العلي القدير الذي مَن علي بإنجاز هذا البحث العلمي المتواضع، ويسر لي الجهد والوقت لإنجازه، إنه على كل شيء قدير.

يسعدني أن أخص بالشكر والتقدير ووافر الامتنان لأساتذتي الفاضلين الدكتور ايمن بهجت عبدالله والدكتورة تغريد صالح سعيفان، اللذان تفضلا مشكوران بالإشراف على هذه الرسالة بالرغم من انشغالهم وضيق وقتهم الثمين في مساندتي والوقوف إلى جانبي لتجاوز اصعب مراحل الدراسة التي مررت بها، ولما بذلاه من جهد ورعاية وفضل كبير في إخراج هذه الدراسة إلى الواقع، فقد كانا نِعمَ المشرفين، فلهم مني كل التقدير والاحترام وجزاهم الله خيرُ الجزاء.

أتقدم بوافر التقدير وعظيم الامتنان للجنة المناقشة الذين شرفوني بقبول مناقشة الدراسة لدورهم الكبير في أثراء وإغناء الدراسة من علمهم وخبرتهم.

وأتوجه بالشكر الجزيل إلى كل من شاركني عناء هذا البحث وساهم فيه بتوجيه، أو كتاب أو دعاء أو قدم لي المساعدة والمشورة لإتمام هذه الدراسة وأخص بالذكر أخي وصديق الدراسة العقيد ماجد بن معيوض بن سعد الجعيد العتيبي الذي قدم لي الأمل ولحظات السعادة ووقف إلى جانبي وساندني طيلة فترة الدراسة.

أتقدم بالشكر إلى شركات تصنيع الأغذية في الأردن المستجيبة، لتعاونهم وقبولهم في إجراء هذه الدارسة لديهم.

كما وأتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الذين قاموا بتحكيم أداة الدراسة من جميع الجامعات الأردنية.

وفي الختام أشكر كل الذين أسدوا لي النصح والمعونة والإرشاد، وجزى الله الجميع خير الجزاء.

فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصفحة
قرار لجنة المناقشة	ب
الإهداء	ج
الشكر والتقدير	د
فهرس المحتويات	ه
قائمة الجداول	و
قائمة الأشكال	ز
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة	
1-1 مقدمة	1
1-2 مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة	2
1-3 أهداف الدراسة	2
1-4 أهمية الدراسة	3
1-5 نموذج الدراسة	4
1-6 التعريفات الإجرائية	5
1-7 فرضيات الدراسة	7
1-8 محددات الدراسة	8
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	
2-1 الإطار النظري	9
2-1-1 نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP)	9
2-1-2 المبادئ الأساسية لنظام (HACCP)	10
2-1-3 الممارسات الجوهرية لنظام (HACCP)	15
2-1-3-1 خطة نظام (HACCP)	15
2-1-3-2 تطبيق خطة نظام (HACCP)	16
2-1-3-3 التقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP)	17
2-1-4 الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)	17
2-1-4-1التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)	19
2-1-4-2 تدريب الموظفين على نظام (HACCP)	20
2-1-4-3 التزام الموظفين بنظام (HACCP)	22
2-1-5 الأداء التنظيمي	23
2-1-6 أبعاد الأداء التنظيمي	24
2-1-5-1 المنظور المالي	24
2-1-6-2 التركيز على العملاء	26
2-1-6-3 منظور العمليات الداخلية	27
2-1-6-4 التعلم والنمو	28
2-2 الدراسات السابقة وتطور الفرضيات	29
2-2-1 الدراسات السابقة المتعلقة بأثر ممارسات (HACCP) الجوهرية على	29

الأداء التنظيمي	
2-2-2 الدراسات السابقة المتعلقة بأثر الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي	31
2-3 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة	34
الفصل الثالث: منهجية الدراسة	
3-1 مقدمة	35
3-2 مجتمع وعينة الدراسة	35
3-3 أداة الدراسة	37
3-4 صدق وثبات الأداة	38
3-5 حدود الدراسة	44
3-6 المعالجة الإحصائية	44
الفصل الرابع: نتائج الدراسة	
4-1 مقدمة	45
4-2 عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة	45
4-4 اختبار الفرضيات	58
الفصل الخامس: مناقشة النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات	
5-1 مقدمة	67
5-2 مناقشة النتائج	67
5-3 الاستنتاجات	75
5-4 التوصيات	76
قائمة المراجع	79
الملاحق	89
الملخص باللغة الإنجليزية	104

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة	36
2	اختباري (Kaiser Meyer Olkin "KMO" Index) و(Bartlett's Test of Sphericity)	39
3	التحليل العامِلي وكرونباخ الفا لأبعاد ممارسات (HACCP) الجوهرية	40
4	التحليل العامِلي وكرونباخ الفا لأبعاد الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)	41
5	التحليل العامِلي وكرونباخ الفا لأبعاد الأداء التنظيمي	42
6	التحليل العامِلي وكرونباخ الفا للمتغيرات الكلية	43

7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات ممارسات (HACCP) الجوهرية والممارسات الداعمة لنظام (HACCP) والأداء التنظيمي	45
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بخطة (HACCP)	47
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتطبيق خطة (HACCP)	48
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتقييم والتحقق من نظام(HACCP)	49
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)	50
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتدريب الموظفين على نظام (HACCP)	51
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتزام الموظفين بنظام (HACCP)	52
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتركيز على العملاء	53
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بعمليات الأعمال الداخلية	54
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتعلم والنمو	55
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالمنظور المالي	56
19	تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن	59
20	اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على التركيز على العملاء في شركات التصنيع الغذائي في الأردن	61
21	اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على عمليات الأعمال الداخلية في شركات التصنيع الغذائي في الأردن	62
22	اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على التعلم والنمو في شركات التصنيع الغذائي في الأردن	64
23	اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على المنظور المالي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن	65

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	نموذج الدراسة	4
2	مبادئ نظام (HACCP)	12

قائمة الملاحق

الرقم	عنوان الملحق	الصفحة
1	الاستبانة بصورتها الأولية	89
2	أسماء محكمي الاستبانة	96
3	الاستبانة بصورتها النهائية	97
4	مراجع فقرات الاستبانة	101
5	مجتمع الدراسة	103

أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي: دراسة تطبيقية على شركات التصنيع الغذائي في الأردن

إعداد

بشير عبدالرحمن الكيلاني

المشرف

الدكتور ايمن بهجت عبدالله

المشرف المشارك

الدكتورة تغريد صالح سعيفان

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (Hazard Analysis and Critical Control Point) والذي يشار له (HACCP) على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن وتم استخدام منهجية بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard) لقياس الأداء التنظيمي، وتم التحقق من أثر نظام (HACCP) على الأداء التنظيمي من خلال تحليل أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي. تكون مجتمع الدراسة من شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP) في الأردن، وتم تطوير أداة الدراسة (الاستبانة) للتحقق من أثر النظام على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن. وتكونت عينة الدراسة من شركات التصنيع الغذائي في الأردن، وتكونت وحدة التحليل من الإداريين والتشغيليين ذوي العلاقة بالنظام (إدارة عليا، أدارة وسطى، مستوى إشرافي، موظف غير إداري) في شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP). وقد تم توزيع (310) استبانة، واسترجع منها (175) استبانة صالحة للتحليل، ومن ثم تم إدخال البيانات وتحليلها من خلال برنامج (SPSS)، حيث تم استخدام تحليل الانحدار المتعدد بين متغيرات الدراسة للحصول على نتائج الدراسة والتي من ابرزها:

أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى تطبيق الممارسات الجوهرية المتمثلة بخطة نظام (HACCP)، وتطبيق خطة نظام (HACCP)، والتقييم والتحقق من نظام (HACCP) مرتفع بشكل عام ومقترن بشكل طردي مع جوانب الأداء التنظيمي المتمثلة بمنظور العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي. ووجود أثر إيجابي لتدريب العاملين على نظام (HACCP)، وللالتزام الإدارة العليا والموظفين بنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن. وإضافة إلى ذلك وجدت الدراسة أن ممارسات (HACCP) الجوهرية تؤثر على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن. وأخيراً فإن هذه الدراسة توصلت إلى أن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) تؤثر على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن.

وتوصلت الدراسة إلى عدة توصيات ومن ابرزها. أن تأخذ إدارة شركات التصنيع الغذائي في الأردن بمقترحات الموظفين فيما يتعلق برفع إنتاجية الشركة من خلال تطبيق نظام (HACCP). وأيضاً أكدت الدراسة على ضرورة الاطلاع على التجارب الناجحة لشركات تصنيع الأغذية في تطبيق نظام (HACCP)، وأكدت هذه الدراسة على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول نظام (HACCP) والأنشطة الداعمة له وأثرها على أداء الشركات على شركات غذائية أخرى مطبقة لنظام (HACCP) خارج الأردن.

وبناءً على وجود أثر إيجابي واضح لتدريب الموظفين على نظام (HACCP) وعلى الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، وللالتزام الإدارة العليا على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن، توصي الدراسة على أهمية تعزيز دور إدارات شركات التصنيع الغذائي في الأردن على تنمية الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة للتدريب الأولية والمتقدمة على نظام (HACCP) من خلال دمج المادة النظرية مع العملية لضمان الإلمام بمعرفة جوانب تطبيق نظام (HACCP).

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

1-1مقدمة

تسعى الشركات وبشتى الطرق إلى اكتساب ميزة تنافسية بناءً على التغيرات الاقتصادية العالمية في بيئة الأعمال. وقد شهدت بيئة الأعمال العالمية العاملة في حقل تصنيع الأغذية، ظهور ما أصبح يعرف باسم "سلامة وجودة الغذاء"، حيث أن الشركات ذات العلاقة بتصنيع الأغذية تقوم بتطوير واستخدام أحدث الأنظمة المتعلقة بسلامة وجودة الغذاء من اجل مواكبة التغيرات الطارئة على أسواق التصنيع الغذائي ولاكتساب الميزة التنافسية المستدامة في تلك الأسواق، لاستبقاء دور الشركة التنافسي في سوق العمل، حيث تسعى شركات تصنيع الأغذية إلى تحديد اتجاه وأساليب التعامل مع سوق التصنيع الغذائي (Ko, 2013).

تعتبر سلامة وجودة الغذاء الشاغل الرئيسي لدى شركات التصنيع الغذائي على جميع المستويات الوظيفية من مديرين وموظفين ومشرفين وتشغيلين وعملاء، حيث أن قطاع الصناعة الغذائية يحتوي على مخاطر عالية بسبب الأمراض الغذائية المنتشرة ومشاكل السيطرة عليها، ولذلك تحاول شركات التصنيع الغذائي زيادة مستويات الجودة والسلامة الغذائية لديها من أجل تفادي أو منع مثل هذه الحالات من الحدوث، ويتم ذلك من خلال تطبيق أنظمة مختصة بالجودة الغذائية، وأحد هذه الأنظمة المتخصصة بسلامة وجودة الغذاء هو نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (Hazard Analysis and Critical Control Point) ما يعرف اليوم بنظام (HACCP) (Dzwolak, 2014).

إن تبني وتطبيق نظام (HACCP) المطور من قبل (Total Quality Certification Services International) والتي يشار لها ب (TQCSI) يحسن ويرفع جودة وسلامة المنتجات الغذائية المصنعة (TQCSI, 2003)، حيث يمثل (HACCP) طريقة منهجية لتحسين جودة وسلامة الأغذية داخل الشركات الصناعية، كما أن تطبيق نظام (HACCP) يقوم بالتأثير على الكثير من الجوانب الخاصة بعمليات التصنيع، وأحد هذه الجوانب هو جانب الأداء التنظيمي (TQCSI, 2003)، وعليه، يسعى الباحث من خلال هذا الدارسة لتحديد أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي.

2-1 مشكلة الدراسة وأسئلة الدراسة

تستدعي التحديات التجارية والبيئية الجديدة في قطاع صناعه الأغذية، دراسة المخاطر التي قد تؤثر على صحة الأنسان، حيث تظهر كل حين أمراض جديدة تتعلق بالأغذية، وقد يؤدي انتشار هذه الأمراض إلى مشاكل يصعب السيطرة عليها، مما قد يؤثر بشكل سلبي على صحة الإنسان، وأيضاً قد تشكل خطر على بقاء الشركة المصنعة للغذاء أو على قدرتها التنافسية، لذلك تحاول الشركات سواء على الصعيد المحلي أو الدولي زيادة إجراءات الحذر والسلامة لمنع التسبب أو الوقوع في مثل هذه الأزمات، وإن شركات تصنيع المواد الغذائية بحاجة إلى معرفة أثر تطبيق نظام (HACCP) بممارساته الجوهرية المتمثلة "بخطة (HACCP) وتطبيق خطة (HACCP) والتقييم والتحقق من خطة (HACCP)" والممارسات الداعمة لنظام (HACCP) المتمثلة "بالتزام الإدارة العليا وتدريب الموظفين والتزام الموظفين" على الأداء التنظيمي في الشركات الغذائية المطبقة لنظام (HACCP) في الأردن، وما هي الممارسات التي من شأنها تسهيل عملية تطبيق النظام وتعزيز أداءه.

وبناءً على ما تقدم فإن هذه الدراسة تحاول الإجابة على الأسئلة التالية:

1- ما هو أثر الممارسات الجوهرية لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن ؟
2- ما هو أثر الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن ؟

3-1 أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى:

1- توفير معلومات تعزز الخلفية النظرية المتعلقة بنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وتوفير معلومات للباحثين الراغبين بدراسة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة والأداء التنظيمي.
2- بيان مدى تطبيق نظام (HACCP) في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.
3- تحديد اي من ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية أو الداعمة لديها التأثير الأكبر على أبعاد الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

4- توضيح مدى تأثير الممارسات الجوهرية لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن.

5- توضيح مدى تأثير الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن.

4-1 أهمية الدراسة

الأهمية النظرية: إن الاهتمام المتزايد من قبل الحكومات وكافة القطاعات التي تزاول نشاط التصنيع الغذائي في تطبيق وتطوير أنظمة مختصة بسلامة الغذاء مثل نظام (HACCP) يعود من اجل الوقاية من الأخطار المحتملة في عمليات التصنيع الغذائي وتفادياً للعواقب التي من الممكن أن تحدث وتمس صحة أو حياة الإنسان بضرر، ومن اجل زيادة المساهمات التنافسية في صناعات الأغذية لما لها من أثر كبير في تشجيع الاستثمار في قطاع صناعة الأغذية وإحداث صناعات غذائية تتحقق فيها معاير الجودة العالمية.

من شأن هذه الدراسة أن تقدم توضيحا لأثر تطبيق نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي، بما قد يساهم في تعزيز الميزة التنافسية لديها، بتقديم دلالات علمية حول أثر جودة التصنيع الغذائي على الأداء التنظيمي، وتقديم المنفعة للباحثين الذين يرغبون بدراسة هذا المجال.

الأهمية العملية: تتمثل الأهمية التطبيقية في الأثراء المعرفي لمختلف الشركات العاملة بقطاع التصنيع الغذائي داخل الأردن وخارجه حول فاعلية نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وما لها من أثر على الأداء التنظيمي، الأمر الذي يدعو للاستفادة من نتائج الدراسة بتعزيز الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي.

الأهمية العلمية: هناك عدد قليل من الدراسات بشكل عام التي ركزت على أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي، كما أن هذه الدراسة هي الأولى في حدود علم الباحث التي تتناول موضوع نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي في الأردن. أضافة إلى هذا، فإن هذه الدراسة هي الأولى في حدود علم الباحث، التي تتناول نظام تحليل المخاطر من بعدي الممارسات الجوهرية والممارسات الداعمة سواء داخل الأردن أو خارجها.

5-1 نموذج الدراسة

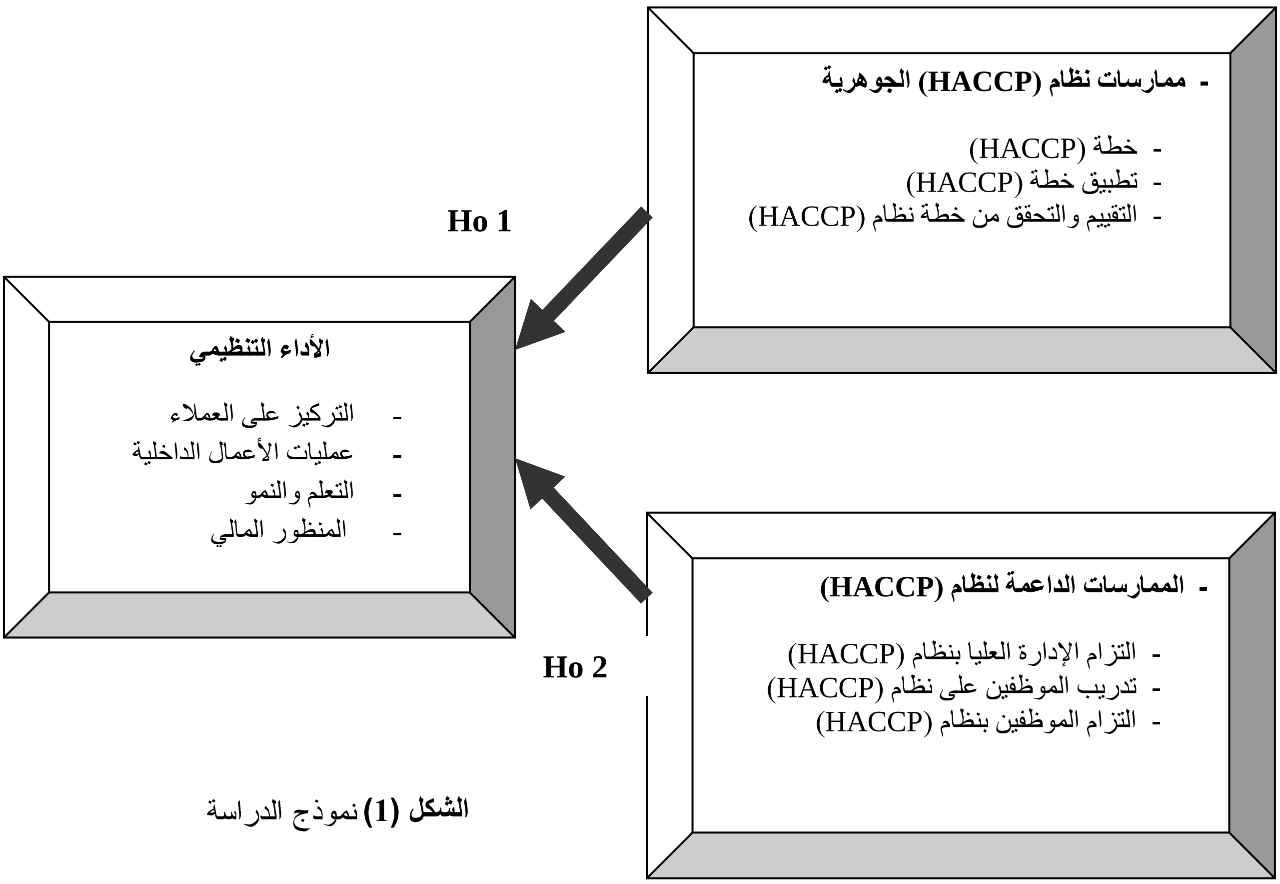
تم إدخال أبعاد نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة من خلال المتغير المستقل الأول (ممارسات (HACCP) الجوهرية) وتم تمثيل هذا المتغير من خلال الاطلاع على دراسات Wallace et al., (2005a, 2005b; Wallace, 2003a).

وتم تمثيل (الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)) كمتغير مستقل ثاني من خلال الاطلاع على دراسات (Zulkifly et al., 2009; Kibe & Wanjau, 2014)

أما أبعاد الأداء التنظيمي فتم تمثيلها من خلال بطاقة الأداء المتوازن كمتغير تابع وتم تمثيلها من خلال الاطلاع على دراسة (Kaplan & Norton, 2001a, 2001b; Mafini & Pooe, 2013)

المتغيرات المستقلة | **المتغير التابع**

نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة | **الأداء التنظيمي**



الشكل (1) نموذج الدراسة

6-1 التعريفات الإجرائية

المتغير المستقل الأول هو ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية، وتشير إلى المبادئ السبعة الأساسية لنظام (HACCP) حسب تصنيف (TQCSI) والتي تم تمثيلها من خلال ثلاثة أبعاد وهي: خطة (HACCP)، تطبيق خطة (HACCP)، والتقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP)، (TQCSI, 2003; Wallace et al., 2005a)، وفيما يلي التعريف الإجرائي لكل منهم:

- خطة (HACCP): تشير إلى المبادئ الثلاثة الأولى في خطة (HACCP) ذات العلاقة بصلاحية الخطة والتي تشمل (تحليل المخاطر، وتحديد نقاط التحكم الحرجة، وتحديد الحدود الحرجة) (Wallace et al., 2005a)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (1) إلى سؤال (7).

- تطبيق خطة (HACCP): تشير إلى المبادئ ذات العلاقة بتطبيق وتنفيذ نظام (HACCP) والتي تشمل (مراقبة ورصد الإجراءات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية) (Wallace et al., 2005a)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (8) إلى سؤال (12).

- التقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP): تشير إلى المبادئ المتخصصة بمتابعة وتوثيق عمليات نظام (HACCP) والتي تشمل (التأكيد، والتوثيق) (Wallace et al., 2005a)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (13) إلى سؤال (19).

المتغير المستقل الثاني الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)، وتشير إلى الممارسات التي تدعم المبادئ السبعة الأساسية لنظام (HACCP)، والتي تم تمثيلها من خلال ثلاثة أبعاد وهي التزام الإدارة العليا، تدريب الموظفين، ,التزام الموظفين بنظام (HACCP)، (Zulkifly et al., 2009; Kibe & Wanjau, 2014)، وفيما يلي التعريف الإجرائي لكل بعد:

- التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP): تشير إلى التزام ودعم الإدارة العليا لنظام (HACCP) ومدى التزام الإدارة بتقديم الدعم اللازم والموارد المطلوبة من اجل نجاح واستمرارية النظام (Zulkifly et al., 2009)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (20) إلى سؤال (23).

- تدريب الموظفين على نظام (HACCP): تشير إلى مدى إلحاق الموظفين بدورات تدريبية من اجل أثراء معرفتهم بمتطلبات (HACCP) وتدريبهم على التعامل مع إجراءات العمل الخاصة بالنظام (Kibe & Wanjau, 2014)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (24) إلى سؤال (27).

- التزام الموظفين بنظام (HACCP): تشير إلى اتجاهات ومواقف الموظفين تجاه نظام (HACCP) ومدى التزام ووعي الموظفين بتطبيق النظام (HACCP) داخل الشركة (Zulkifly et al., 2009)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (28) إلى سؤال (32).

المتغير التابع هو الأداء التنظيمي (بطاقة الأداء المتوازن): ويشير إلى نظام إدارة الأداء الذي يقيس الأداء التنظيمي من المنظور المالي، والتركيز على العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والنمو والتعلم (Mafini & Pooe, 2013)، وفيما يلي التعريف الإجرائي لكل بعد:

- منظور التركيز على العملاء: تشير إلى مدى اهتمام الشركة بالعملاء ووعيها إلى اكتساب ولاءهم ورضاهم والمحافظة عليهم (Mafini & Pooe, 2013)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (33) إلى سؤال (37).

- منظور عمليات الأعمال الداخلية: تشير إلى الأنشطة الداخلية المتعلقة بالعمليات والتي تؤدي غلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية ورضى العملاء (Mafini & Pooe, 2013)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (38) إلى سؤال (43).

- منظور التعلم والنمو: تشير إلى الآلية التي تدار بها الشركة بهدف تحقيق نمو وتحسن مستمر من خلال الموظفين داخل الشركة وسيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية: تطوير وتدريب الموظفين وتطور العلاقات بينهم، دعم الموظفين، التطور التنظيمي، وكفاءة الموظفين، تشجيع الابتكار (Mafini & Pooe, 2013)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (44) إلى سؤال (49).

- المنظور المالي: تشير إلى أرباح الشركة وآلية إدارة الموارد المالية داخل الشركة وسيتم قياسها من خلال الأبعاد التالية: أرباح الشركة في الفترات السابقة، مدى تحقيق الأهداف المالية، مقايس الرقابة المالية، الأرباح مقارنة مع المنافسين (Mafini & Pooe, 2013)، وسيتم تمثيل هذا البعد في الاستبانة من سؤال (50) إلى سؤال (54).

7-1 فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية الأولى

Ho1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن, ومنها يتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على التركيز على العملاء في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على عمليات الأعمال الداخلية في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على التعلم والنمو في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على المنظور المالي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

الفرضية الرئيسية الثانية

Ho2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن, ومنها يتفرع الفرضيات الفرعية التالية:

Ho2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على التركيز على العملاء في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

Ho2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على عمليات الأعمال الداخلية في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

Ho2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على التعلم والنمو في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

Ho2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على المنظور المالي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

8-1 محددات الدراسة

خلال إجراء هذه الدراسة واجه الباحث عدد من المحددات، وأولها ضعف الاستجابة من شركات التصنيع الغذائي بسبب قضايا الخصوصية، حيث أن الكثير من الشركات رفضت المشاركة في هذه الدراسة ورفضت أيضا توزيع الاستبيان لدى موظفيها، على الرغم من أن أسئلة الاستبانة تحتوي على أسئلة عمومية وليس من شأنها أن تؤثر على خصوصية خطوات التصنيع أو الشركة. إن الموظفين لدى الشركات المستجيبة شكلوا عائق آخر حيث أن الموظفين من الممكن أن يستجيبوا للاستبيان بشكل إيجابي مبالغ فيه لأنهم يسعوا إلى تقديم صورة إيجابية عن شركتهم.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

2-1 الإطار النظري

2-1-1 نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP)

نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (Hazard Analysis and Critical Control Point) والذي يشار إليه ب (HACCP)، تم إعداده من قبل (Total Quality Certification Services International) والتي يشار لها ب (TQCSI) وهي مؤلفة من مجموعة خبراء في الصناعة الغذائية الدولية والتي تجسد مجموعة استشارية متطورة متخصصة في أنظمة إدارة الجودة. والجدير بالذكر أن هذه المجموعة هي المطورة لنظام (HACCP)، وأن هذه المجموعة هي التي تمنح شهادات الجودة الشاملة الدولية. وهذه المجموعة معتمدة من قبل نظام الاعتماد المشترك من أستراليا ونيوزيلندا (Joint Accreditation System of Australia and New Zealand) والتي يشار إليها باسم (JAS ANZ) (TQCSI, 2003).

ويمكن القول بان مجموعة (TQCSI) قد أعدت نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة خصيصا لقطاع صناعة المواد الغذائية لإرضاء وتلبية معدلات نمو الطلب على نظام جودة متكامل خاص بالصناعات الغذائية، حيث أن هذا النظام يحتوي على مراجعة متكاملة لبرامج الجودة السابقة والخاصة بصناعة الأغذية وليس بديل لها، ويستهدف هذا النظام في المقام الأول العمليات الصناعية للأغذية، ومن ناحية ثانية يستهدف جميع الجهات التي تتعامل بالأغذية (الفنادق، المطاعم، منتجي الأغذية وجهات مماثله أخرى (TQCSI, 2003).

أن نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة يضع المعايير الأساسية لعمليات التصنيع الغذائي، كما انه نظام لا يحل محل (ISO) وإنما يعززه، وأيضا ليس بديلا لأي نظام آخر يتعلق بالجودة وإنما يستند على الأسس التي وضعها نظام (ISO)، حيث جاء تصميم برنامج نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة لسد الفجوة التي لا يستطيع بعض أنظمة (ISO) تغطيتها، أو الوصول إلى الحدود الدنيا والتي يمكن أن تقبل في مجال التصنيع الغذائي. إن نظام (HACCP) يشكل مزيج ما بين نظام تحليل المخاطر ونظام (ISO) (TQCSI, 2003)، حيث يعتبر أسلوب منهجي لتحديد المخاطر

المحتمل حدوثها عند إنتاج المواد الغذائية وتقدير مدى تأثيرها أثناء عملية التصنيع ومعالجتها حتى وصولها للمنتج النهائي.

وبمساعدة نظام(HACCP)، يتم تحديد مصادر الخطر المختلفة، سواء الفيزيائية، الكيميائية، أو البيولوجية واختيار وتنفيذ الطرق والوسائل المناسبة لمنع حدوثها، ووضع الحدود التي تحدد القبول وعدم القبول للمنتج الغذائي، ونتيجة ذلك يتم إنتاج منتج غذائي يتميز بالجودة والسلامة. ويعتمد نظام (HACCP) على "أين وكيف"، حيث أنه إذا عرفنا أين تنشأ الأخطار التي تؤثر على سلامة الغذاء، وكيف نعالجها ونتحكم في حدوثها بالطرق المختلفة، فمن الممكن التحكم في أمان المنتج الغذائي، ويصبح الفحص للمنتج النهائي بصورة دورية وملزمة. يتضح مما سبق أن نظام (HACCP)، من النظم الفعالة الذي يضمن إنتاج غذاء آمن على صحة المستهلك مما يمكن معه اكتساب رضا الزبائن.

2-1-2 المبادئ الأساسية لنظام (HACCP) (HACCP Principles)

على مدى العقود الماضية كان التحكم في إنتاج وتجهيز المنتجات الغذائية أكثر توجهاً نحو الحفاظ على أن تكون عمليات التجهيز والتصنيع تحت السيطرة، ويتم توجيه السيطرة أساساً نحو العمليات التكنولوجية وليس باتجاه المنتج النهائي من خلال تكريس العين الساهرة نحو التدفق التكنولوجي جنباً إلى جنب مع التدابير الوقائية التنبؤية، وبالمقابل يتم تصنيع منتجات مثالية تعكس التدفق التصنيعي التكنولوجي المثالي، (Cerf & Donnat, 2011).

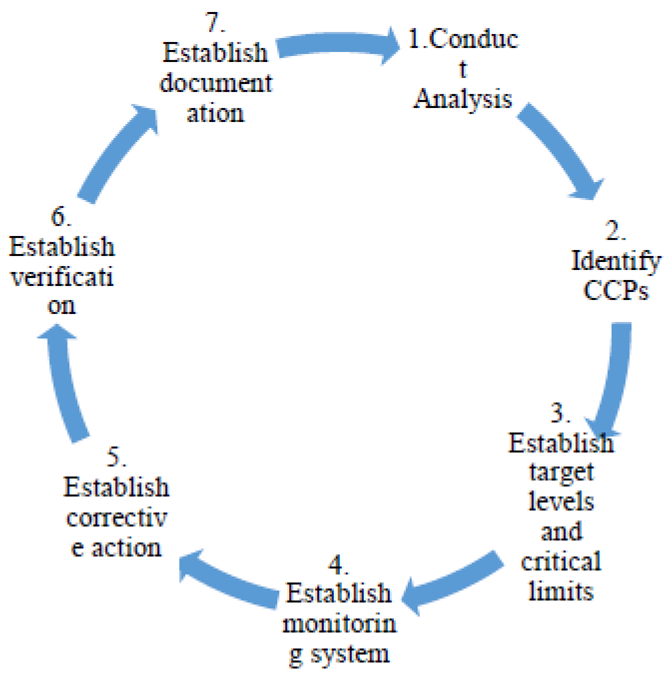
ظهر مفهوم نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة (HACCP) لأول مرة عام (1971) وتم اعتماد المبادئ التوجيهية لتطبيق هذا النظام في عام 1993، حيث تم تعريف نظام (HACCP) بأنه النظام الذي يقوم بتحديد وتقييم المخاطر والضوابط الهامة لها من منظور سلامة الغذاء (Anca & Andreea, 2011)، ومن اجل التطبيق الناجح لنظام (HACCP) يتوجب على الإدارة تشكيل فريق (HACCP) من أفراد لهم دراية معرفية وخبرة عملية عن المنتج وتكون مسؤوليتهم وضع خطة (HACCP).

يتضمن نظام (HACCP) سبعة مبادئ أساسية وهي (تحليل المخاطر وتقييم احتمال حدوثها، تحديد نقاط التحكم الحرجة، تحديد الحدود الحرجة، وضع وتنفذ نظام رصد لنقاط التحكم الحرجة، تنفيذ الإجراءات التصحيحية، اختبار النظام والتحقق منه، التسجيل، واخيراً التوثيق)، وبعد ذلك تم توزيع المبادئ السبعة الأساسية ضمن عدة أبعاد مختلفة.

وتتمثل المبادئ الأساسية لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة بما يلي: (Cusato et al., 2012: Wallace et al., 2005a, 2005b: Kibe & Wanjau, 2014: TQCSI, 2003: ILSI, 1999: Anca & Andreea, 2011)

1. تحليل المخاطر وتقييمها واحتمال حدوثها، وتحليل المخاطر هو إجراء لتحديد المشاكل المحتملة المتعلقة بالتصنيع الغذائي، ومن خلاله يمكن تقدير إمكانية ظهور تلك المخاطر وشدة تأثيرها على التصنيع الغذائي، كما يحدد المراحل الإنتاجية المهمة لسلامة الغذاء بمجرد أن يتم تحليل المخاطر والتعرف عليها بما ينعكس على إمكانية تأسيس مقياس للسيطرة على العملية.
2. تحديد نقاط التحكم الحرجة من أجل السيطرة على المخاطر، نقطة التحكم الحرجة (Critical Control Point) التي يشار لها ب (CCP) قد تكون موجودة في الإجراءات، الموقع، المواد الخام، والممارسة، وغيرها من الأماكن التي قد توجد نقطة التحكم الحرجة فيها، حيث أن الهدف من تطبيق تدابير نقاط المراقبة الحرجة لتقليل أو منع المخاطر من الظهور عند نقطة معينة في العملية وقد يكون هناك احتمال كبير لظهور مخاطر محتمله، في مثل هذه الحالة يتم وضع تدابير رقابية معينة لأنها تمثل نقاط تحكم حرجة.
3. تحديد الحدود الحرجة، لضمان أن العملية تحت السيطرة فيما يتعلق بنقاط حرجه معينه، الحد الحرج هو قيمة أو طابع كيميائي أو فيزيائي أو بيولوجي يكون عند مستوى معين، حيث يمثل المساحة ما بين الحد الأدنى والحد الحرج من قياس نقاط تحكم حرجة.
4. وضع وتنفيذ نظام الرصد، لرصد نقاط التحكم الحرجة، الرصد هو عملية التحقق من فعالية نقاط التحكم الحرجة والذي يتضمن منهجية القياس ومراقبة وتسجيل القيم عند جميع نقاط تحكم الحرجة.
5. تنفيذ الإجراءات التصحيحية للتأكد من أن نقاط التحكم الحرجة لاتزال ضمن الحدود الطبيعية، وأيضا فإنها تقوم بإصلاح الأخطاء التي من الممكن أن تظهر في حال حدوث انحراف في العمليات التصنيعية
6. ومن ثم يليه اختبار النظام والتحقق منه، ويقصد من اختبار النظام والتحقق منه معرفة الفعالية الشاملة للنظام، التي يتم التبين من خلالها أن تم تطبيق النظام كما هو مخطط له بالسابق أم لا، وأيضاً يقوم بالتحقق إذا ما كان النظام يعمل بشكل فعال.

7. وأخيراً يتبع بالتسجيل وتوثيق البيانات (حفظ السجلات)، وهو حفظ السجلات وتوثيق وأرشفة جميع المعلومات والنتائج الخاصة بنقاط التحكم الحرجة لتكون متاحة للمراجعة والتحقق من صحتها والتدقيق أو لأي غرض آخر وفي أي وقت.



الشكل (2)

مبادئ نظام (HACCP)

(Kibe & Wanjau, 2014)

ويؤكد (Kane, 2011) على أن نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة هو نظام يستخدم لتوليد معلومات مفيدة ولإيجاد معايير لتقييم فعالية الخطط وتطبيقها ونهج مخطط له لمراجعة سلامة الأغذية

وقام (Mortimore, 2000) بتوزيع المبادئ السبعة الخاصة بقياس نظام (HACCP) إلى أربعة أبعاد رئيسية وهي (التخطيط والإعداد للنظام، دراسة النظام ووضع خطة له ولتحديد نقاط التحكم الحرجة، تطبيق خطة النظام، واخيراً الحفاظ على النظام).

وقسم المعهد الدولي للعلوم الحياتية (ILSI, 1999) المبادئ السبعة ضمن ثلاثة أبعاد مختلفة وهي (تقييم فني مختص بعمليات تحليل المخاطر ويتضمن تأسيس تدابير رقابية، تنفيذ خطة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة الناتجة ويتضمن عملية التصديق، واخيراً تفعيل نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة والذي يتضمن أنشطة التقييم من التحقق)، ومن جانب آخر قام الباحثان (Wallace & Williams, 2001) بابتكار أداة قياس لنظام (HACCP) تتكون من بعدان وهما:

صلاحية تطوير خطة (HACCP)، والتحقق من تنفيذ وصيانة خطة (HACCP). حيث تنقسم أداة التقييم والقياس إلى أداتين وهما:

• الأداة الأولى: قائمه مرجعيه لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة تم تطويرها من خلال اختيار مبادئ نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة الذي يركز على تطوير نهج خطه لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة. ومن أجل تقييم صحة خطة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، قام (Wallace & Williams, 2001) بتطوير خمسة مجموعات من الأسئلة تتعلق بالمبادئ الخمسة الأولى الخاصة بنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، وهي على النحو التالي: المبدأ الأول وهو تحليل المخاطر، ثم يليه المبدأ الثاني وهو تحديد نقاط التحكم الحرجة، يليه المبدأ الثالث وهو تحديد الحدود الحرجة، ومن ثم المبدأ الرابع وهو مراقبة الإجراءات (الرصد)، متبوعاً بالمبدأ الخامس وهو اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

• الأداة الثانية: وهي تعتمد على تطوير قائمه مرجعيه لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة من اجل معرفة غايات التدقيق للوصول إلى "التحقق من الصلاحية"، باعتبارها مرجعية مكملة من شأنها أن تسمح بالتحقق والتنفيذ والصيانة. وقام (Wallace & Williams, 2001) بتطوير الأداة الثانية على أساس المبدأين المتبقيان من مبادئ نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة وهما المبدأ السادس وهو التأكيد، ويليه المبدأ السابع وهو التوثيق. وعلى الرغم من أن كل من المبادئ يعتبر جزء من مبادئ نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، لكن لا يمكن أن يتم تقييم تلك المبادئ بمعزل عن الأداة الأولى، وبالتالي يتم قياسها بشكل مستقل (Wallace et al., 2005a, 2005b).

ومن جانب آخر قام (Mortimore & Wallace, 1998; Mortimore, 2000) بتقسيم نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة إلى أربع أبعاد رئيسية وهي البعد الأول التخطيط والإعداد لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، ومن ثم البعد الثاني وهو دراسات نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، ووضع خطة لنظام تحليل المخاطر وتحديد نقاط التحكم الحرجة، ويليه البعد الثالث وهو تطبيق خطة نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، وثم البعد الرابع والأخير وهو الحفاظ على نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة. وفي هذا الصدد، يُمكن القول بأن مرحلة التخطيط والإعداد مهمة لإرساء أسس نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة، ولتقييم فعالية النظام فإن ذلك يتطلب تقييم نتائج مراحل النظام كاملا.

إن المبادئ السبعة الخاصة بنظام (HACCP) تعتبر حجر الأساس للتطبيق الأولي "الحديث" للنظام، حيث يرتكز نجاح النظام على مدى التقيد بالمبادئ السبعة، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يتم استخدام

المبادئ السبعة من اجل تحليل وتقييم مدى فاعلية العمليات التصنيعية، وبالتالي فإن هذه المبادئ تجسد المرجع الرئيسي لأداره العمليات المتعلقة بالتصنيع الغذائي. وتقديراً لأهمية المبادئ السبعة قام الباحثون (Wallace et al., 2005a, 2005b) بتطوير أداة لقياس وتقييم المبادئ السبعة المتسلسلة الخاصة بنظام (HACCP) مقسمة ضمن ثلاثة أبعاد وهي كالتالي: (خطة (HACCP)، تطبيق خطة (HACCP)، والتقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP) حيث أن خطة (HACCP) تحتوي على الثلاثة مبادئ الأولى الخاصة بنظام (HACCP)، وتطبيق خطة (HACCP) يحتوي على المبدأين الرابع والخامس، والتقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP) يحتوي على المبدأين السادس والسابع. والسبب وراء هذا التقسيم يكمن في أن كل المبادئ السبعة متسلسلة على الترتيب وأيضاً متقاربة ومتداخلة من بعضها البعض إلى حد كبير حيث يعتبر كل مبدأ جزء لا يتجزأ من نظام (HACCP) سواء على مستوى التطبيق الأولي أو على مستوى التقييم وبالتالي ومن اجل تحديد أثرها بشكل دقيق فإنه لا يمكن أن يتم قياس وتقييم تلك المبادئ بمعزل عن المبادئ الأخرى، ويعتبر تقسيم (Wallace et al., 2005a, 2005b) لمبادئ نظام (HACCP) هو الأكثر فاعلية لقياس وتقييم نظام (HACCP) حيث تم تحديد هيكل ومنهجية ثابتة لقياس نظام (HACCP)، ولأنه يقوم بقياس المبادئ على شكل أبعاد مستقلة عن بعضها.

قام (Kafetzopoulos et al., 2013) بتطوير منهج آخر لقياس وتقييم نظام (HACCP) ومثله في ثلاثة أبعاد، البعد الأول هو تقييم المخاطر، والبعد الثاني هو تحديد المخاطر، والبعد الثالث هو التحكم بالمخاطر، قام بتقسيم مبادئ النظام السبعة ضمن الأبعاد الثلاثة المذكورة مضافاً إليها بعداً أولياً يسبق الأبعاد الخاصة بالنظام، وهذا البعد هو لتقييم مدى تطبيق متطلبات الدستور الغذائي لتطبيق أنظمة الجودة، أي ما يعرف بهذه الدراسة بالممارسات الداعمة لنظام (HACCP)، وقام بالتعبير عنها من خلال تدريب الموظفين والتزام ودعم الإدارة العليا والتزام الموظفين وأمور أخرى ممكن استبعادها أو أضافتها اعتماداً على طبيعة البيئة والعينة المطلوب دراستها.

كما قدم المعهد الدولي للعلوم الحياتية (ILSI, 1999) أبعاد أخرى لتقييم مدى فاعلية نظام (HACCP)، وهي: البعد الأول تقييم فني للعمليات والبعد الثاني تطبيق خطة (HACCP)، والبعد الثالث مدى تفعيل النظام، ومن ثم تم توزيع المبادئ السبعة الخاصة بنظام (HACCP) على الأبعاد التي تم ذكرها. ومن الملاحظ أن منهجية المعهد الدولي للعلوم الحياتية لم تتطرق نهائياً إلى الأمور الداعمة لنظام (HACCP) مثل قياس مدى تأثير تطبيق شروط الدستور الغذائي لأنظمة الجودة أو الممارسات الداعمة للنظام.

بعد مراجعة الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة سوف تركز على ثلاثة أبعاد لممارسات نظام (HACCP) الجوهرية وهي (خطة نظام (HACCP)، تطبيق خطة نظام (HACCP)، والتقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP)) المذكورة في دراسة (Wallace et al., 2005a, 2005b)، وذلك لأن الأبعاد الثلاثة المذكورة في هذه الدراسة مشتركة مع عدد كبير من الأبحاث، وأيضا تم تطوير هذه الأبعاد الثلاثة دون التركيز على النواحي التقنية لنظام (HACCP). وأخيراً فقد قامت (Wallace et al., 2005a) بدراستها تحت عنوان "تطوير مناهج محددة لتقييم نظام (HACCP) بهدف توحيد أساليب قياس مدى فاعلية ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية، وحسب اعتقاد الباحث، يعتبر هذا المنهج الأفضل لقياس مدى فاعلية ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية من النواحي الإدارية.

2-1-3 الممارسات الجوهرية لنظام (HACCP) (Core HACCP Practices)

بناءً على ما تم طرحة في قسم المبادئ الأساسية لنظام (HACCP) تم تقسيم المبادئ الجوهرية إلى الأبعاد التالية

2-1-3-1 بُعد خطة نظام (HACCP) استناداً إلى (Kibe & Wanjau, 2014) فإن بُعد خطة نظام (HACCP) يتكون من المبادئ التالية (1) تحليل المخاطر وتقييم احتمال حدوثها، إضافةً إلى تحديد أو تعيين التدابير الوقائية، حيث يتم في هذه المرحلة بتحديد المخاطر الفيزيائية والبيولوجية والكيميائية في كل مجموعة عمليات تم تحديدها من قبل في المخطط الانسيابي للعمليات (Kibe & Wanjau, 2014).

ولقد قام الباحثان (Anca & Andreea, 2011) بتعريف تحليل المخاطر وتقييم احتمال حدوثها بأنها عملية تحديد وتقييم المخاطر المرتبطة بتخزين وتوزيع وتجهيز واستهلاك المنتجات الغذائية، وأضاف الباحثان أن هذه العملية تتم من خلال جلسات عصف ذهني يقوم بها فريق متعدد التخصصات مستندين إلى المعرفة النظرية والعملية في مجال التصنيع الغذائي، حيث تمثل عملية تحليل المخاطر المفتاح لصياغة الخطة الخاصة بنظام (HACCP).

يهدف (2) تحديد نقاط التحكم الحرجة إلى السيطرة على المخاطر المحتملة، حيث أنها عملية أو مرحلة في عملية التصنيع أو التجميع أو التخزين أو التوزيع التي من الممكن أن تخرج عن السيطرة وتعد ضرورية من اجل الوقاية أو القضاء أو التقليل أو الحد من المخاطر إلى مستوى مقبول والتي

من الممكن أن تظهر في المنتجات الغذائية (Kafetzopoulos et al., 2013). واكد الباحثان على ضرورة تحديد نقاط التحكم الحرجة بشكل كامل من اجل ضمان السيطرة على المخاطر التي تهدد سلامة الغذاء. وأشار الباحثان (Kibe & Wanjau, 2014) إلى أن عملية تحديد نقاط التحكم الحرجة تتم من خلال تأسيس مخطط شجرة القرارات لجميع العمليات التصنيعية.

كما يهدف (3) تحديد أو تعين الحدود الحرجة، إلى ضمان أن العملية تحت السيطرة فيما يتعلق بنقاط حرجه معينه، حيث اكد (Stanley et al., 2011)على ضرورة وتأسيس حدود حرجة لكل نقطة تحكم حرجة بشكل منفصل، وعرف الباحثون الحدود الحرجة بأنها القيم التي تفصل الدفعات أو المنتجات المقبولة عن غير المقبولة استناداً إلى معايير محددة مسبقاً، وهذه المعايير تقسم إلى معايير بيولوجية وكيميائية وفيزيائية، حيث انه يوجد حد اعلى وحد ادنى لكل نقطة تحكم حرجة. وأكد (Cerf & Donnat., 2011) على أن عملية تحديد أو تعين الحدود الحرجة امر ضروري وفي غاية الحساسية من اجل ضمان الاتساق في عملية تحليل مدى سلامة نقاط التحكم الحرجة.

2-3-1-2 بُعد تطبيق خطة نظام (HACCP) ويشمل (1) وضع وتنفيذ نظام الرصد، حيث أشار (Cusato et al., 2012) أن عمليات إنشاء وعمليات تنفيذ إجراءات الرصد الخاصة بنقاط التحكم الحرجة مهمة لتقييم اذا ما كانت نقاط التحكم الحرجة تحت السيطرة بشكل فعال أم لا، ويتلخص وضع وتنفيذ نظام الرصد في إنشاء إجراءات لرصد نقاط التحكم الحرجة، حيث أشار الباحثان (Anca & Andreea, 2011) إلى أن هذه المرحلة تتطلب سلسلة من الملاحظات والقياسات التي تدل أو تعطي مؤشرات اذا ما كانت العمليات التصنيعية تحت السيطرة أم لا، وبالإضافة إلى ذلك تقوم بتوفير وحفظ البيانات لكل نقطة تحكم حرجة من اجل إجراءات التحقق في وقت لاحق.

يهدف (2) تنفيذ الإجراءات التصحيحية إلى التأكد من إبقاء نقاط التحكم الحرجة ضمن الحدود الطبيعية، فقد وضح (Wallace et al., 2005b) أن الإجراءات التصحيحية يتم تطبيقها في حال تم الكشف عن انحراف في الحدود الحرجة، حيث يتم وضع وتجهيز إجراءات تصحيحية احترازية لكل نقطة تحكم حرجة من اجل أن يتم تطبيقها في حال تم الكشف عن انحراف في الحدود الحرجة لأي نقطة من نقاط التحكم الحرجة، واكد (Kafetzopoulos et al., 2013) أن عملية تنفيذ الإجراءات التصحيحية تهدف إلى إنشاء إجراءات من اجل تصحيح الانحرافات التي قد تظهر أثناء رصد نقاط التحكم الحرجة.

3-3-1-2 بُعد التقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP): ويشمل (1) اختبار النظام والتحقق منه إن كان يعمل بشكل صحيح أم لا. وقد أشار (Cerf & Donnat, 2011) أن الهدف من اختبار النظام هو وضع إجراءات لضمان أن خطة (HACCP) تم تطبيقها على ارض الواقع كما هو مخطط لها، وأضاف (Stanley et al., 2011) أن الهدف من اختبار النظام هو التحقق والتأكد استناداً إلى المعايير الموثقة ما إذا كان تطبيق خطة نظام (HACCP) مطابقاً إلى ما تم التخطيط له من قبل، ويتم ذلك من خلال إنشاء إجراءات توفر ضمانات بأن النظام يعمل بشكل صحيح.

كما أوضح (Kafetzopoulos et al., 2013) أن الهدف من (2) التقييم والتحقق هو تحديد الإجراءات اللازمة لحفظ السجلات والوثائق المتعلقة بخطة (HACCP)، حيث أن هذه الإجراءات تتمثل بعمليات المراقبة والتحليل والتدقيق على الإجراءات التي يقوم بها نظام (HACCP) من اجل التأكد من مدى فاعلية الحدود الحرجة التي تم تحديدها في وقت سابق. أشارت منظمة (TQCSI) أن الهدف من عمليات التسجيل والتوثيق للبيانات الخاصة بنظام (HACCP) هو التفتيش على عمليات التصنيع وأيضاً التأكد ما اذا كانت نقاط التحكم الحرجة تحت السيطرة من خلال المعلومات المسندة إلى النظام. وتوصي(TQCSI, 2003) أن واجب تشكيل وثائق النظام يقع على عاتق فريق (HACCP) حيث يتوجب عليهم تصميم نظام فعال ودقيق وكفؤ للحفاظ على كافة السجلات المتعلقة بالنظام من حيث الإجراءات المتخذة في النظام.

4-1-2 الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) (Supportive HACCP Practices)

أهتمت بعض الدراسات السابقة بالممارسات الداعمة لنظام (HACCP)، حيث عبر (Zulkifly et al., 2009) عن الممارسات الداعمة لتطبيق نظام (HACCP) بمتطلبات تطبيق نظام (HACCP) من خلال (منظور التزام الموظفين، والتزام الإدارة العليا بنظام (HACCP))، وقاموا بقياس أثر الممارسات الداعمة على نظام (HACCP) وإنتاجية الشركة، حيث وجدوا علاقة إيجابية بين هذه المتغيرات.

قام (Kibe & Wanjau, 2014) بالتعبير عن الأنشطة الداعمة التي تسبق تطبيق نظام (HACCP) ببرامج "المتطلب السابق" أو "الشرط الأساسي" وطورا منهجاً لقياسها باستخدام الأبعاد التالية: تدريب الموظفين، انخراط الموظفين والتزامهم، وبرامج التوعية والتثقيف، وأكدا على أن هذه الأبعاد ممكن أن تتغير بتغير الظروف المحيطة ببيئة النظام.

كما أشارت (TQCSI, 2003) المنظمة المطورة لنظام (HACCP) لأبعاد أخرى لقياس الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) وعبروا عنها بالأبعاد التالية: البعد الأول التزام الإدارة بنظام (HACCP)، البعد الثاني التدريب على نظام (HACCP)، البعد الثالث التدريب على سلامة الأغذية، البعد الرابع التحكم بالجودة، البعد الخامس تدريب التسويق والمبيعات، البعد السادس التدريب على أرشفة وتوثيق نتائج النظام.

كما عبر (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2014) عن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) بأنها العوامل التي تدعم تطبيق نظام (HACCP)، وبعض هذه العوامل التحفيز الداخلي، عوامل خارجية، عوامل داخلية، صفات الموظفين، خصائص الشركة، واكد الباحثون على ضرورة اكتشاف العوامل التي من شأنها التأثير على عملية تطبيق النظام ومعالجتها بالبرامج المناسبة لها.
بعد مراجعة الدراسات السابقة فإن هذه الدراسة سوف تركز على ثلاثة أبعاد للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) وهي (التزام الإدارة العليا، تدريب الموظفين، والتزام الموظفين) وذلك لأن معظم هذه الأبعاد مشتركة مع الكثير من الدراسات والأبحاث لكن دون أن تكون مجتمعة ثلاثتها مع ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية في دراسة واحدة، وأيضا يعتقد الباحث أن لهذه الأبعاد مجتمعة أثراً كبيراً على نظام (HACCP) وعلى الأداء التنظيمي، وإضافة إلى ذلك فإن هذه الأبعاد مشتركة سواء بين الشركات الكبيرة والصغيرة، وأخيراً وحسب اعتقاد الباحث فإن هذه الأبعاد تعتبر الأكثر تأثيراً ودعما لنظام (HACCP).

إن الشرط الأساسي في تنفيذ خطة نظام (HACCP) يرتبط بالموظفين المشاركين بتطبيق البرنامج الذي من المفترض أن يكونوا على دراية في بخصائص النظام وأهمية الالتزام والمشاركة به. ويتوجب كذلك على الإدارة العليا أيضاً الالتزام بأهداف خطة نظام (HACCP) حيث يتوجب عليها أن تكون واعية بالخطط والبرامج الأولية السابقة التي تطلبها تطبيق نظام (HACCP) كونها المسؤولة عن تصميم برامج وخطط النظام. وبالمقابل فإن الموظفين هم المسؤولين عن تنفيذ خطة النظام، لذا فإنه من الضروري تطوير قدرات الموظفين المعرفية والتوعوية بالنظام (Worsfold, 2006).

وقد أشار (Anandappa, 2013) إلى أهمية تدريب الموظفين سابقاً على نظام (HACCP) من حيث ممارسات التصنيع الجيدة وكيفية التعامل مع النظام من جميع الجوانب، بالإضافة إلى ذلك يتوجب على الإدارة توفير برامج تدريب وتعليم مستمرة لتمكين التحديث المستمر على عمليات التصنيع، وينبغي

التحقق من صحة البرامج المقدمة بشكل دوري وتعديلها عند الضرورة لتعكس ظروف التصنيع الحقيقية.

قبل تطبيق المبادئ الخاصة بخطة نظام (HACCP) ينبغي وضع بعض البرامج اللازمة مثل التدريب على ممارسات التصنيع الجيدة، ونشر برامج الوعي تجاه متطلبات التصنيع وإظهار مدى اهتمام والتزام الإدارة بالنظام الذي يرغبون بتطبيقه في المصنع، حيث انه اذا تم تطبيق البرامج اللازمة لنظام (HACCP) بشكل صحيح، فإن ذلك سوف ينعكس بشكل إيجابي على عملية تحديد مبادئ المعالجة الصحيحة مما يجعل إجراءات إدارة النظام اكثر كفاءة وفاعلية ويزيد بالتالي من فرص نجاحة بشكل كبير، وقد اكد (Macheka et al., 2013)، أن النقص أو عدم الكفاية في تطبيق البرامج اللازمة لنظام (HACCP) قد يؤدي إلى توليد خطط لنظام (HACCP) اكثر تعقيداً مع عدد اكبر من نقاط تحكم حرجة مراد رصدها ومراقبتها وقد تكون غير ضرورية، وتشكل عبئ زائد على النظام والموظفين، حيث إن الزيادة في عدد نقاط التحكم الحرجة يعني زيادة في صعوبة إدارة الخطة الأمر الذي من الممكن أن ينعكس سلباً على سلامة الإنتاج.

2-1-4-1التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)

عرف (Kibe & Wanjau, 2014) القيادة بشكل عام ودعم الإدارة والتزامها بشكل خاص بأنها الآلية التي يقوم فيها كبار المديرين داخل الشركة بتوجيه القيم التنظيمية والاتجاهات والتوقعات بما يتوافق مع الرؤية الاستراتيجية الخاصة بالشركة. وأشارا أن المشاكل والعوائق التي تظهر عند التصنيع تكون نتيجة أخطاء في مرحلة التخطيط والتطبيق والسبب يعود في ذلك بأن الدعم من الإدارة العليا يكون غير كافي، وبالتالي فإن نجاح أو فشل النظام يتأثر بشكل كبير بالتزام ودعم الإدارة العليا. وأشار (Hsu et al., 2009) أن دعم والتزام الإدارة العليا يشكل مفتاح نجاح تطبيق النظام، أن دعم والتزام الإدارة العليا يفتح أبواب التواصل والتنسيق بين الموظفين والإدارة، حيث انه يؤثر بشكل مباشر وإيجابي على إيصال الصورة المطلوبة عن أهمية النظام والفوائد المرجوة منه في المستقبل (Zulkifly et al., 2009)

أشار (Segovia et al., 2014) أن بداية تطبيق نظام (HACCP) تستلزم أن يتم وصف الهيكل التنظيمي بالتفصيل مثل من لديه مسؤولية سلامة الغذاء وربط الإدارة بالموظفين والتقارير، حيث يتوجب توثيق الأوصاف الوظيفية والمتطلبات الوظيفية لكل المهام المطلوبة من الموظفين، وكذلك يتوجب على الإدارة التأكد من أن جميع المتطلبات التنظيمية يتم الامتثال لها. يجب أن يتم توثيق جميع

الأنشطة داخل الشركة على وتيرة مناسبة من اجل دعم خطة نظام (HACCP)، حيث أن الفائدة المرجوة من التوثيق هي تشكيل دليل دعم جميع الإجراءات التصنيعية. وفي تعليمات (TQCSI, 2003) أشار أن معظم المشاكل التي تواجه النظام قد تكون بسبب غياب التقارير الرسمية وهيكلة المسؤوليات، وعلى سبيل المثال قد يكون الموظف غير متأكد من دوره الوظيفي بدقة ضمن دورة العمل، ولهذا السبب فإنه من الضروري تطوير هيكل تنظيمي جديد يسبق تطبيق نظام (HACCP) يتبين من خلاله مسؤولية كل موظف بدقة ضمن دورة العمل والهيكل التنظيمي. ويتمثل دور التزام الإدارة العليا، حيث أنها هي القادرة على صنع مثل هذه التعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة.

تجسد الإدارة العليا توجهات الشركات الصناعية الغذائية، حيث أنها المسؤولة عن تحديد القيم التنظيمية والتوجهات والأداء المتوقع (حيث أن جودة القيادة تعزز من مستوى الإداء التنظيمي، وقد أكد (Zulkifly et al., 2009) على أن جودة إدارة الشركة تعزز الأداء بشكل مباشر وتخلق رؤية استراتيجية وقيم واضحة تكون أساس جميع القرارات التجارية وبما ينعكس على جميع المستويات التنظيمية وبالمقابل تدور الرؤيا والقيم حول العملاء والزبائن).

وقد يحتاج تطبيق نظام (HACCP) إلى استخدام الإدارة مناهج نفسيه لتحفيز وبناء الوعي بين الموظفين حول نظام (HACCP)، الأمر الذي قد يعكس التزام الإدارة العليا ودعمها للنظام، ويعكس استشعار الإدارة لقلق وتعليقات الموظفين حول نظام (HACCP) وقيامها بالتفاعل إيجابياً معه، حيث أن تشجيع الموظفين من خلال التعليقات البناءة والتغذية الراجعة يشكل الوسيلة الأكثر شعبية نظراً إلى أن الموظفين سوف يتعاملون مع قدر كبير من التغيرات التي أضافها تطبيق نظام (HACCP)، وبالتأكيد فإنه يتم تفويض مهام إضافية للموظفين مع الأخذ بالاعتبار قدراتهم (Segovia et al., 2014).

2-4-1-2 تدريب الموظفين على نظام (HACCP)

إن التدريب هو الخطوة الأكثر أهمية في نظام (HACCP) ويمكن القول انه يجب تصنيفها بأن تكون شرطاً بدلاً من توصية في تطوير نظام (HACCP). ويجب على الإدارة توفير برامج تدريب مناسبة للموظفين لضمان جاهزيتهم لأداء المهام الموكلة إليهم. وبالإضافة إلى برامج التدريب المختصة بتطوير قدرتهم على إنجاز الأعمال التشغيلية، يجب أن يتم تدريب الموظفين أيضاً على كيفية إجراء عمليات التوثيق الخاصة بالمهام التي ينجزوها، حيث أن عمليات التوثيق للتقارير هي الوسيلة التي يتم من خلالها تقييم مستوى أداء الموظف ضمن النظام (TQCSI, 2003).

وأشار (Medeiros et al., 2012) أن استراتيجيات الإدارة في الالتزام ونشرة بنظام (HACCP) بين الموظفين هي من اجل تحفيز الموظفين، والذي سينعكس على اكتساب التزام كامل من الموظفين لنظام (HACCP)،حيث يمثل التدريب بنوعيه النظري والعملي اهم عنصر في نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة ولذا فإن التدريب يجب أن يتم باستمرار من كلا الطرفين (أفراد داخلين ومستشارين خارجين) ولكل من الموظفين المشرفين وحتى المديرين وذلك تأكيداً لأهميته، حيث إن برامج التدريب لا توفر فقط المعرفة والمهارات لكن أيضاً تقوم بتحفيز الموظفين .

وقد أشار (Worsfold, 2006) إلى أن نقص التدريب المناسب للموظفين والمديرين قد ينتج عنه صعوبات في تصميم وتنفيذ تحليل المخاطر، الأمر الذي قد يؤدي إلى نتائج كارثية عند تفعيل النظام. وذكر (Anandappa, 2013) أن تدريب الموظفين يجب أن يغطي جميع نواحي العمل من حيث تدريبهم على المهام التشغيلية وعلى المهام التوثيقية وأيضاً تدريبهم على كيفية التعامل مع اجتياحاتهم الشخصية داخل وخارج العمل وعلى الأمور الأخلاقية مثل الإبلاغ عن حالات المرض.

يجب على الإدارة توفير التدريب المناسب للكوادر العاملة لديها لضمان جاهزيتهم للقيام بأعمالهم ومهماتهم وبما في ذلك تدريبهم على إجراءات التوثيق. كما يجب على الإدارة الاحتفاظ بنسخ من شهادات التدريب الصادرة عن شركات التدريب الخارجية من اجل إثبات مستوى كفاءة الكادر عند الحاجة (ILSI, 1999). ويتشارك جميع الكادر الوظيفي في عمليه التصنيع من إعداد وتسليم، لذا فإنه من الضروري أن يكون الكادر مدرب ومؤهل للعمل ضمن إجراءات نظافة وسلامه عالية، وبالمثل يجب أيضاً مراعاة وتفهم التزامات الكادر الشخصية، لذا فمن الضروري أيضاً تدريبهم على كيفية التعامل مع احتياجاتهم الشخصية داخل وخارج منطقه التصنيع. ومن منظور آخر يجب تدريب الموظفين على مسؤولياتهم من حيث المرض والمسؤوليات المترتبة عليه من إبلاغ للمشرفين والمديرين عن أوضاعهم الشخصية والمرضية (TQCSI, 2003).

كما يتوجب على الإدارة تدريب جميع الكادر الوظيفي بشكل كافي لأداء الوظيفة المقررة لهم بكفاءة وفاعليه عالية، ومن اجل تمكين وتعزيز هذا الأمر يتوجب عليها الاحتفاظ بسجلات كافيه لإظهار الحالات التاريخية والمؤهلات والمهارات التي يقوم بها كل عضو في الكادر الذي يتعامل مع العمليات الإنتاجية. كما يتوجب على الإدارة أضافة إلى ذلك أن تتأكد بأن الموظفين المعينين للقيام بتلك الأدوار الوظيفية مختصين ومدربين على سلامة الأغذية (Zulkifly et al., 2009). من ناحية أخرى، يجب تدريب وتوعية الموظفين على مسؤولياتهم الشخصية تجاه العمل حيث يتوجب عليهم للإلمام الكامل بكيفية تقديم تقارير متعلقة بحالتهم الصحية في حال المعاناة من أمراض معينة قد تؤثر على سلامة

الإنتاج، كما يتوجب على الإدارة تقديم تدريب إضافي للموظفين من هذه الناحية في حال كان التدريب السابق غير كافي (ILSI, 1999).

3-4-1-2 التزام الموظفين بنظام (HACCP)

أشار (Zulkifly et al., 2009) أن التزام الموظفين مرتبط بمدى فهم الموظفين لنظام (HACCP) وكيفية عمله داخل المنظمة، الأمر الذي يرتكز على تدريب الموظفين وخلفيتهم التعليمية وجديتهم في العمل. في المقابل أشار (Kibe & Wanjau, 2014) أن التزام الموظفين يقل كلما زادت التغيّرات في داخل بيئة العمل التقليدية التي اعتادوا عليها الأمر الذي من شأنه أن يقلل الثبات الوظيفي داخل الشركة.

وذكر (Anandappa, 2013) انه كلما قلت التعقيدات الرسمية في الهياكل التنظيمية كلما زاد التواصل بين الموظفين والإداريين وبالتالي سيكون المجهود المبذول على تعزيز التزام الموظفين اقل واقوى.

إن بعض الأمور التي تعيق التزام الموظفين داخل الشركة تعود إلى أمور غير ملموسة مثل حواجز اللغة، الخلفية التعليمية، الإدراك الضعيف للنظام، ومثل هذه القضايا تمس مستويات التزام الموظفين. على سبيل المثال، قد يوجد لدى الموظفين الكبار صعوبة بالتعامل أو التكيف مع النظام حيث انهم قد ينظرون إلى النظام بمنظور سخرية أو يعتقدون انه ليس ذا صلة, حيث إن التغيرات التي تحدث في بيئة العمل التقليدية المعتادة قد تؤثر على مدى تحفيز الموظفين للالتزام حيث أنها قد تتقاطع مصالحهم الأخرى (Macheka et al, 2013)

وجد (Zulkifly et al., 2009) من خلال دراسة تطبيق نظام (HACCP) في شركات التصنيع الغذائي أن غرس الدافعية والالتزام لدى الموظفين في شركات التصنيع الغذائي الصغيرة يكون اسهل وأوضح مقارنة مع الشركات المتوسطة وكبيرة الحجم، حيث انه في ظل وجود الهياكل الإدارية الرسمية فإن عملية تعزيز التزام الموظفين تجاه نظام (HACCP) تكون اكثر تعقيدا، بالمقابل كلما قلت الهياكل الإدارية الرسمية داخل الشركة كلما قلت حدود وعوائق الاتصال بين الإدارة والموظفين، وبالتالي سيكون كسب التزام الموظفين تجاه نظام (HACCP) اكثر سهولة.

5-1-2 الأداء التنظيمي (Organizational Performance)

يعتبر الأداء التنظيمي من اهم القضايا التي تشغل الشركات، حيث يهتم المديرين بمعرفة العوامل التي من شأنها التأثير على الأداء التنظيمي، الأمر الذي يدفعهم لاتخاذ الخطوات المناسبة لبدء العمل عليها من اجل تعزيزها بشكل خاص وتعزيز الأداء التنظيمي بشكل عام، حيث تجسد هذه العملية قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها من خلال استغلال مواردها بطريقة كفؤة وفعالة. ويقاس الأداء التنظيمي عادةً من عدة جوانب مثل أداء العمليات، الأداء المالي، الحصة السوقية، حجم الإنتاج، كفاءة وجودة الإنتاج، مدى المحافظة العملاء، وقدم (Kaplan & Norton, 1996) منهجية بطاقة الأداء المتوازن كمنهج ثابت لقياس الأداء التنظيمي ليعطي منظوراً شاملاً للأداء التنظيمي المالي وغير المالي للشركات، مما لفت انتباه المديرين نحو أبعاد الأداء التنظيمي غير المالية، وتتكون بطاقة الأداء المتوازن من أربعة إبعاد وهي: منظور العملاء، ومنظور عمليات الأعمال الداخلية، ومنظور التعلم والنمو، والمنظور المالي(Bose & Thomas, 2007).

يستعمل مفهوم بطاقة الأداء المتوازن (Balanced scorecard) والتي يشار لها (BSC) لجذب انتباه إدارات الشركات نحو الأداء التنظيمي بشكل عام إلى جانب الأداء المالي للشركة، حيث أن بطاقة الأداء المتوازن تأخذ بعين الاعتبار التدابير المالية وغير المالية للأداء (مثل العملاء، التعلم والنمو، والعمليات والمنظور المالي) المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ولا يستطيع مؤشر واحد أن يقيس مدى أداء الشركة برمتها. بالإضافة إلى ذلك تمثل بطاقة الأداء المتوازن منهج ثابت وموحد وبسيط لقياس الأداء التنظيمي بمنهجية احترافية وبعيدة عن اللبس والتعقيد، وأيضاً إن منهجية بطاقة الأداء المتوازن منهجية شمولية لقياس الأداء التنظيمي(Nikolaou & Tsalis, 2013)، ويعتقد الباحث أن أبعاد بطاقة الأداء المتوازن من شأنها التوافق مع أبعاد ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية والداعمة لأنها تعتبر أبعاد إدارية شمولية ولا تقيس مستوى أداء الشركة اعتماداً على منظور واحد، المنظور المالي على سبيل المثال. وتم اعتماد الأبعاد الأربعة لبطاقة الأداء المتوازن لقياس الأداء التنظيمي.

وأيضاً فإن بطاقة الأداء المتوازن تحث الإدارات على أن لا تعتمد فقط على المؤشرات التاريخية وإنما التطلع لما يمكن تحقيقه في المستقبل من الأهداف الاستراتيجية. وتقوم بطاقة الأداء المتوازن بقياس أداء الشركة اعتماداً على ما تقوم به الشركة من تنفيذ ناجح للاستراتيجيات الخاصة بها، حيث أن قياس أداء الشركة استناداً على التدابير الاستراتيجية سوف يؤدي إلى رسم الاتجاه التنافسي المستقبلي للمنظمة. وفي هذه الحالة فإن تركيز الإدارة سوف يتحول من النشاطات التشغيلية اليومية إلى التوجه

الاستراتيجي الخاص بها، الأمر الذي يؤثر بشكل مباشر على ديمومة المنظمة، وعلى ثبات مستوى الأداء الخاص بها مع التغيرات الديناميكية التي قد تشهدها بيئة العمل من تحديثات (Mackay, 2005).

تم إنشاء بطاقة الأداء المتوازن في عام 1996 على يد الباحثان روبرت كبلان وديفيد نورتون (Kaplan & Norton, 2001a, 2001b)، وقام الباحثان بتقسيم بطاقة الأداء المتوازن إلى أربعة أبعاد وهي: مالية، منظور العملاء، الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، حيث أن كل جزء منها يحتوي على أهداف وتدابير لقياس الأداء التنظيمي من منظور منفصل، والهدف من ذلك هو لتغطية مجمل أنشطة الشركة داخلياً وخارجياً للوقت الراهن والمستقبلي. وتستخدم بطاقة الأداء المتوازن كمنهج لقياس الأداء التنظيمي ليجمع بين التدابير المالية التقليدية مع التدابير غير المالية لتزويد المديرين بمعلومات أكثر ثراء وذات صلة حول الأداء التنظيمي، وخاصة فيما يتعلق بالأهداف الاستراتيجية الرئيسية (Kaplan & Norton, 2001a, 2001b).

أدى تطوير منهجية بطاقة الأداء المتوازن إلى زيادة أهميتها بالنسبة للمنظمات، حيث أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يضفي الطابع الرسمي على المقاصد الاستراتيجية للمنظمة، حيث أنها تعطي زخماً لتطوير وتطبيق عمليات أكثر فعالية للإدارة الاستراتيجية للشركات (Chia et al.,2009). هذا وطرح (Olve et al., 1999) عمليات استراتيجية تساعد في ترجمة الرؤية إلى مهام وأهداف قابلة للتنفيذ، وهي، ربط الأهداف مع جميع أقسام الشركة ودمجها مع أعمال الشركة وخططها، وقياس العمليات اليومية للشركة من خلال منهج السبب والنتيجة، لتعزيز مفهوم الرؤية والمهمة والاستراتيجية، حيث يجب أن تعكس تلك العمليات التدابير الخاصة ببطاقة الأداء المتوازن وأهداف الشركة المالية وغير المالية.

2-1-6 أبعاد الأداء التنظيمي

2-1-6-1 المنظور المالي (Financial Perspective): ويعد المنظور المالي الأداة الأكثر شيوعا لقياس الأداء، ويستخدم عادةً العائد على الاستثمار (ROI)، والعائد على حقوق المساهمين (ROE)، وإيرادات التشغيل، حيث أن المقاييس توضح فيما إذا كانت الشركة تحقق أهدافها المالية أم لا، ويعكس أيضاً العواقب الاقتصادية المترتبة على الإجراءات المالية (Bose & Thomas, 2007). وعادةً ما تشمل الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالأمور المالية، تحسين العائدات، أثراء الإيرادات وتخفيض

التكاليف، وهنا يتمثل دور بطاقة الأداء المتوازن في قياس مثل هذه المقاييس من خلال المنظور المالي. ويشير هذا المنظور إلى الوضع المالي للشركة واذا ما كانت استراتيجية الشركة المالية تطبق بالشكل الصحيح أم لا، حيث توفر مقاييس الأداء المالي معلومات حول أداء الشركات للفترة الماضية، وكذلك تركز على مدى تحقيق الأهداف المالية والنمو والربحية وقيمة حقوق المساهمين، وأشار (Staden, 2009) أن استخدام بطاقة الأداء المتوازن يجعل الأهداف المالية العامة صريحة ويخصص أهداف مالية لكل وحدة عمل داخل المنظمة، وهذا الأمر يتيح للمديرين وسيلة لتحسين مسؤولية وحدتهم تجاه الهدف النهائي للمنظمة، إن بطاقة الأداء المتوازن تمكن المديرين والشركات من تحديد منظورمالي يقيس مدى النجاح على المدى الطويل للشركات.

وأضاف (Petr et al., 2012) أن الهدف من المنظور المالي في بطاقة الأداء المتوازن هو إظهار ما إذا كانت الاستراتيجية المالية التي تتبعها الشركة تسهم في ارتفاع القيمة السوقية للشركة أم لا، حيث أن الدافع وراء أداء أي شركة هو تحقيق الأرباح. وأشار الباحث (Machado, 2013) إن بطاقة الأداء المتوازن تساعد الشركات والمديرين على تغيير نظرتهم إلى الأهداف المالية التقليدية، حيث تمثل جزء سلسلة أهداف مترابطة تهدف إلى تحسين الأداء بشكل عام، لذلك فإن تطوير بطاقة الأداء المتوازن يجب أن يبدأ بالحوار والاتفاق على الأهداف المراد تحقيقها على مستوى كل وحدة عمل سواء كانت أهداف مالية أو غير مالية. في النهاية فإن المنظور المالي يقوم بتحديد ما إذا كان تطبيق وتنفيذ استراتيجية الشركة يسهم في تحسين النتائج أم لا.

أشار (Mawali et al., 2010) أن المنظور المالي هو الوسيلة التقليدية والتي لا تزال الأكثر استخداماً لقياس الأداء التنظيمي، وذلك لأن المنظور المالي وعواقبه الاقتصادية تمثل الطريقة الأسهل لقياس الأداء، حيث يركز المنظور المالي عادة على قياس التدابير المتعلقة بالربحية. ولكن فإن المنظور المالي لا يقيس الجوانب النفسية والسلوكية ومستوى الأداء المتعلق بالعمليات. وأكدوا أيضاً (Giannopoulos et al., 2013) أن المنظور المالي ليس من شأنه التأثير على الموظفين أو على رضا العملاء، ولهذا السبب أكد الباحثون على أن لا يستخدم المنظور المالي فقط لقياس الأداء التنظيمي بشكل عام، بل يجب على الشركات الارتكاز على مجموعة نماذج وقياسات متنوعة لقياس الأداء ولتطوير استراتيجيات أعمال جديدة من شأنها تحسين مستوى الأداء، ولهذا السبب تم تطوير بطاقة الأداء المتوازن لتقوم بدورها بقياس الأداء التنظيمي من عدة جوانب دون التركيز على جانب معين(Rababa’h, 2014).

2-6-1-2 التركيز على العملاء (Customer Focus): عرف (Abran & buglione, 2003) منظور التركيز على العملاء بكيفية نظر العملاء إلى الشركة، اكد الباحثان أن تفهم الشركة لمنظور العملاء يساعد في تحديد السوق المستهدف والفئه المستهدفة، وأشاروا أيضاً أن رضا العملاء والمحافظة عليهم هو المفتاح لتطوير استراتيجية عمل الشركات، حيث أن الأهداف الاستراتيجية عادةً تشمل زيادة رضا العملاء وتحسين الخدمات والمنتجات. واستناداً إلى (Mafini & Pooe, 2013) قسم مقاييس اهتمامات العملاء أربعة أقسام: الجودة، الوقت، الأداء، وفتره الإعداد، وبمعنى آخر (الوقت المستهلك للاستجابة على احتياجات العملاء بكفاءة وفاعلية)، وأكد (Kaplan & Norton, 1996) أن هذه الجوانب قد تؤثر على رضا العملاء ونسبة الاحتفاظ بهم والقدرة على اكتساب عملاء جدد.

وأشار (Kaplan & Norton, 2001a, 2001b) إن المفتاح الأساسي لاختيار التدابير والمقاييس لمنظور العملاء هو تحديد قيمة العملاء لدى المنظمة، التي من شأنها تلبية احتياجات شرائح العملاء التي تم اختيارهم حسب القيمية المحددة لهم، حيث أنها لها دور كبير في اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين، ولاستدامة الأداء المتفوق الذي قد يؤدي إلى اكتساب الميزة التنافسية. حيث إن إدراك العملاء للقيمة المستقبلة من شراء المنتجات التي تصنعها الشركة يمتد على الفترة الزمنية التي يقوم العملاء بها باستهلاك المنتج أو تلقي الخدمة، لذا يتوجب على الشركات تسليط الضوء على أدراكات العملاء للقيمة التي يتلقوها من سمات المنتج أو الخدمات التي يتم شراءها أو الحصول عليها لما لها من تأثير على إدراك العملاء وعلى مدى استدامتهم.

وفي ظل حدة التنافس ما بين الشركات فإن تركيز الشركات ينصب على إرضاء العملاء بتلبية رغباتهم وتجاوز توقعاتهم، وبالتالي فإن المنافسة تتمثل بالتركيز على العملاء من خلال تحديد احتياجاتهم وتلبيتها بدقة (Mafini & Pooe, 2013). إن العديد من الشركات تقوم بصياغة استراتيجياتها بهدف التركيز على العملاء وتحقيق رضاهم، وإن تم تحقيق هذا الهدف فإنه من المفترض أن تحقق الشركة الأرباح المأمولة لذا فإن الشركات تحتاج إلى إدارة تفاعلاتها مع قاعدة العملاء التي اختاروها بكل حذر وعناية لما لها من تأثير مباشر على الأهداف الاستراتيجية المتعلقة بالعملاء (Bose & Thomas, 2007).

يرى (Shutibhinyo, 2012) أن الأهداف المرجوة من جانب العملاء معاصرة ومستقبلية المنحى، حيث أنها قد تربط العملاء الحالين مع العملاء المستقبليين المحتملين في الأسواق الحالية والمستقبلية. حيث أن التدابير التي تتبعها بطاقة الأداء المتوازن بخصوص منظور العملاء تسجل النجاح الذي

تحققه الشركة حتى الوقت الراهن في إرضاء قاعدة العملاء الحالين من خلال المنتجات والخدمات المقدمة وتقيس بناءً عليها ما الآلية التي يمكن تطويرها وذلك لمواكبة التغيرات التي قد تحصل على الأسواق من أجل المحافظة على إرضاء العملاء الحاليين ولاكتساب عملاء جدد. ويمكن أيضاً أن يتم قياس مدى ولاء العملاء ومدى احتفاظ الشركة بهم، حيث أن معلومات كهذه قد توفر للإدارة نظرة ثاقبة باتجاهات العملاء نحو الأسواق المستقبلية على المدى القصير والطويل.

بشكل عام تسعى الشركات لتحقيق الميزة التنافسية من مختلف الجوانب، لذا فإن منظور العملاء يمثل فرصة ذهبية لدى الشركات لاكتساب الميزة التنافسية، لذا يجب أن تسعى الشركات جاهدة لمفاجئة عملاءها وإسعادهم بالمنتجات التي تقدمها من خلال إصدار منتجات جديدة لا يعلمون عنها تلبي احتياجاتهم ورغباتهم بدقة وتفوق توقعاتهم على الدوام (Mackay, 2005).

3-6-1-2 منظور العمليات الداخلية (Internal Business Processes)

في بطاقة الأداء المتوازن يتوجب على منظور عمليات الأعمال الداخلية ألا يركز على تعزيز العمليات فقط، وإنما يتوجب أيضاً أن يركز على تعزيز القدرات التي من شأنها أن تعزز الميزة التنافسية للشركة. إضافة إلى ذلك يتوجب أن يغطي هذا المنظور عمليات الإنتاج والخدمات اللوجستية وقنوات التوزيع، باعتبار أنها تمثل جوهر العمليات الداخلية للمنظمة. وهذا الاهتمام بعمليات الأعمال الداخلية بشتى أنواعها وجوانبها يرجع إلى أنها قد تلعب دوراً مهماً في تحديد التوجهات الاستراتيجية التنافسية التي قد تتبناها (Giannopoulos et al., 2013).

ويرتكز منظور عمليات الأعمال الداخلية على تحديد الأهداف والمقاييس لجوانب الأنشطة التشغيلية الداخلية للشركة، وعادةً ما تستخدم مقايس غير مالية لقياس ورصد العمليات التشغيلية الداخلية، على سبيل المثال (النوعية والتوقيت الإنتاج). وليتم تعزيز وتحديد مدى أهمية الأنشطة الداخلية للمنظمة، يجب أن تدمج مثل هذه المقاييس مع مقاييس تستند إلى نظم التكاليف، إذ أنها ستوفر آلية أكثر دقة لمراقبة العمليات التشغيلية الداخلية للمنظمة، وتتيح الفرصة للتطوير والتحسين على العمليات (Mackay, 2005).

وتركز العمليات الداخلية على مساعدة الشركة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، حيث أن العمليات الداخلية لها الأثر الأكبر على رضا العملاء (Chia et al., 2009)، وعليه يُمكن القول، إن العمليات الداخلية التي تسعى إلى الابتكار وتحسين وتطوير المنتجات تعمل معًا من اجل تحديد احتياجات

العملاء وتلبية رغباتهم بدقه، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على مدى الاحتفاظ بالعملاء ومدى اكتساب عملاء جدد والتي بدورها تؤثر على الجوانب المالية للشركة، ويظهر لدينا مدى ترابط أبعاد بطاقة الأداء المتوازن وكيفية تأثير كل منها على الآخر (Bose & Thomas, 2007)

4-6-1-2 التعلم والنمو (Learning & Growth) يهدف منظور التعلم والنمو إلى إيجاد بنية تحتية للتطوير المستقبلي في التعلم التنظيمي، بما معناه أن هذا المنظور يهدف إلى الاستثمار الاستراتيجي في القوى البشرية والثقافة التنظيمية. حيث أن هذا المنظور يمثل التحدي الأكبر للإدارة في تحديد التدابير والمقاييس الاستراتيجية التي سيتم اتباعها بالتعامل مع الموظفين في المنظمة. وبالإضافة إلى ذلك، فإن بعض الآراء الإدارية تتوافق مع منطق الاستثمار في تعزيز مهارات الموظفين وتطويرهم، لكن المشكلة تكمن في تحديد الأهمية الاستراتيجية لمنظور التعلم والنمو، حيث تعتبر هذه النظرة نسبية لما لها من تكاليف مادية على المنظمة، على سبيل المثال قد تعجز الإدارة في تقرير على أي جانب يقع التعزيز، هل هو على الثقافة والإبداع، أم على إدارة المعرفة، وأي جزء يستحق الاستثمار فيه .(Mafini & Pooe, 2013;Chia et al., 2009)

وأشار (Kaplan & Norton, 1996) أن منظور التعلم والنمو يتعامل مع مهارات الموظفين، كالتحفيز وتعزيز القدرات، لكنهم أشاروا إلى أن هذا المنظور قد يكون الأقل استغلالاً في الشركات الصغيرة. هذا وقد أكد (Mackay, 2005) أن مفتاح نجاح منظور التعلم والنمو يكمن في قيام الشركة برعاية وتعزيز الكفاءات الأساسية التي من الصعب تكرارها، وفي هذه الحالة سيتم توفير ميزة تنافسية لا تتوافر أو تتكرر لدى المنافسين، وبالتالي فإن منظور التعلم والنمو يساعد الاستحواذ والرعاية والتعزيز من اجل استبقاء الكفاءات واستغلالها الأمر الذي قد يعجز عنه المنافسون.

إن عمليات التعلم والنمو تختلف عن الأبعاد الثلاثة الأخرى في بطاقة الأداء المتوازن، حيث أن الأبعاد الثلاثة السابقة تنظر إلى الوضع الحالي للشركة، في حين أن منظور التعلم والنمو يعكس المكان الذي تريد الشركة أن تكون فيه، وكيف يمكن لها أن تصل إليه من خلال التطوير الداخلي على القوى البشرية العاملة(Bose & Thomas, 2007; Nikolaou & Tsalis, 2013)

2-2 الدراسات السابقة وتطوير الفرضيات

2-2-1 الدراسات السابقة المتعلقة بأثر ممارسات (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي

أشار (Sarter et al., 2010) إلى أن تطبيق نظام (HACCP) يؤثر على عمليات التصنيع من حيث صحة ونظافة المواد المصنعة وكفاءة سرعة الإنتاج بشكل إيجابي، حيث أن نظام (HACCP) يعالج مشكلة الأنشطة الحرجة من خلال أتمتتها ومتابعتها بشكل دوري. إن عملية تصنيع الأغذية تمر بمراحل تصنيع عديدة، ويمكن أن يتعرض المنتج للتلوث خلال احدى هذه المراحل، حيث انه باعتبار أن عمليات تصنيع الأغذية حرجة وخطيرة فإن الشركات تجبر على التقليل من سرعة الإنتاج والتركيز على العمليات من اجل ضمان جودة وسلامة المنتج، ويأتي دور نظام (HACCP) في تقليل الوقت اللازم للتصنيع وتقليل نسبة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض المنتجات تحت التصنيع خلالها للتلوث(Mortimore, 2001) .

أكد (Van der Spiegel et al., 2005) أن التنفيذ الفعال لنظام (HACCP) يعزز القدرة التنافسية للشركة، ويوفر مزايا استراتيجية في السوق، وأيضاً وبحكم طبيعة تصميم مبادئ النظام فإن التطبيق الناجح له ولمبادئه سوف يعزز بعدي المراقبة والتحسين في العمليات التصنيعية. والسبب في أن المزيد والمزيد من الشركات الغذائية تقوم بتطبيق نظام (HACCP) لديها هو من اجل رفع مستوى الأداء التنظيمي ومن أجل ضمان جودة عملياتها الداخلية، وبالتالي جودة المنتجات التي تقوم بتصنيعها. درس (Sampers et al., 2012) الأثار الناتجة عن تطبيق نظام (HACCP) على أداء شركات تصنيع الحليب اليابانية، وقد وجدوا علاقة إيجابية بين نظام (HACCP) ومستوى المبيعات السنوية، كما زاد مستوى ثقة الزبائن بالشركة والمنتج حيث أن النظام روج الشركة إعلامياً وزاد نسبة الطلب على منتجاتها.

إن نجاح وفعالية نظام (HACCP) في تقليل المخاطر إلى حد معقول يرتكز على التطبيق والتنفيذ الصحيح للنظام ومتطلباته، حيث أنه عندما تقوم شركة ما بتطبيق نظام (HACCP) فإنها ستقوم بعد ذلك بتقييمه، وذلك من اجل ضمان مستوى الأداء الناتج عن تطبيقه(Kok, 2009). الغرض الرئيسي من عملية التقييم تلك هو لتحديد ما اذا كانت الشركة قادرة على إنتاج وتوزيع منتجات آمنة باستمرار ضمن مستوى أداء معين، لذا فإن منهجية تقييم فعالية نظام (HACCP) يجب أن يتم توضيحها بشكل ثابت بسبب أثرها الفعال المتوقع على الأداء (Wallace et al., 2011;Kafetzopoulos et al., 2013)

في دراسة (Macheka et al., 2013) تحت عنوان معوقات ومنافع وعوامل محفزة لتطبيق أنظمة إدارة سلامة الغذاء في قطاع الأغذية، حيث تم تطبيق هذه الدراسة في زيمبابوي، ووزع الباحثون (55) استبيان لتحديد العوامل التي تعزز التطبيق الناجح لنظام (HACCP). توصل الباحثون إلى أن العوائق الرئيسية للتطبيق الناجح لنظام (HACCP) تتمثل بضعف الموارد المالية وحجم الشركة وضعف التزام الإدارة العليا تجاه نظام (HACCP) وتوصلوا أيضاً إلى أن تطبيق نظام (HACCP) يحسن من مستوى مهارات الموظفين بحكم التدريب الإجباري الذي يتلقونه على النظام، وأضافوا أن التطبيق الناجح للنظام له دور في تحسين صورة الشركة في أذهان العملاء، وانه يزيد من القدرة الإنتاجية للشركة ويحسن مستوى المبيعات وأيضاً يتيح للشركات التوسع إلى أسواق محلية وعالمية جديدة.

في دراسة (Luning et al., 2013) تحت عنوان "أداء أنظمة إدارة السلامة في شركات التصنيع الغذائي"، والتي تم إجرائها على (50) شركة في إسبانيا، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد مستوى أداء أنظمة إدارة سلامة الغذاء. وتوصل الباحثون إلى أن ضعف التزام الإدارة العليا لنظام (HACCP) وضعف التدريب على النظام يؤدي إلى نقص في خبرة الموظفين في إجراءات السلامة، وأيضاً يؤدي إلى تقليل انخراط الموظفين في العمل ويزيد الأخطار المتعلقة بسلامة الغذاء ومن الممكن أن تنعكس هذه الأمور استقرار الأداء التنظيمي.

في دراسة (Tomasevic et al., 2013) تحت عنوان "مسح لتطبيق أنظمة إدارة سلامة الغذاء"، والتي تم إجرائها في صربيا على شركات تصنيع اللحوم، وتوصل الباحثون إلى أن تطبيق نظام (HACCP) يرفع من جودة المنتجات ويرفع من مستوى أداء الموظفين والعمليات داخل الشركة،وتوصلوا إلى أن التمويل يشكل أكبر مشكلة أمام تطبيق نظام (HACCP).

لقد تم تطوير نظام (HACCP) خصيصا لقطاع التصنيع الغذائي بهدف تحديد وتصحيح مصادر المخاطر الصحية أثناء مراحل التصنيع الغذائي، وأيضاً من اجل تعزيز أداء الشركات المصنعة للأغذية من خلال العمليات التي يمر بها المنتج المصنع في سلسلة التصنيع الغذائي. إن التطبيق الناجح والفعال للنظام له شأن كبير في أحداث فرق في الأداء التنظيمي للشركة كما أن التطبيق الناجح مهم لضمان سلامة الأغذية التي تقوم الشركة بتصنيعها (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2014)

إن تطبيق نظام (HACCP) يمكن أن يساعد شركات التصنيع الغذائي على المنافسة في السوق في ظل ظروف تنافسية مرتكزة على جودة وسلامة المنتج. إن التصنيع الغذائي تقوم بتطبيق متطلبات

النظام والنظام بحد ذاته من اجل تحقيق الهدف المرجو منه سواء على المستوى التنافسي أو على مستوى جودة وسلامة التصنيع أو على مستوى الأداء، حيث أن التطبيق الناجح للنظام يسهم إلى حد كبير في التنفيذ الفعال للعمليات التجارية الغذائية. كذلك أصبح تطبيق نظام (HACCP) شرطاً على شركات التصنيع الغذائي التي ترغب بالتوجه نحو الأسواق الدولية، كما أن الشركات أصبحت تحقق مكاسب تسويقية من خلال تطبيق النظام، حيث تقوم بالترويج إلى المستهلكين بهذا الأمر، مما يكسب الشركة مكاسب ومزايا تنافسية من الناحية التسويقية، وبالتالي يعتبر نظام (HACCP) طريقة سريعة وفعالة لتحقيق أهداف الشركات التسويقية (Kafetzopoulos, & Gotzamani, 2014).

2-2-2 الدراسات السابقة المتعلقة بأثر الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي

إن نجاح وفعالية (HACCP) في الحد من مخاطر سلامة الأغذية إلى مستوى مقبول يعتمد بشكل أساسي على التنفيذ الصحيح للمتطلبات الأساسية (الداعمة) وللمتطلبات الجوهرية كذلك (Kafetzopoulos et al, 2013)، حيث انه بعدما أن تقوم الشركة المتخصصة بالتصنيع الغذائي بتطبيق نظام (HACCP) فإنها بالتأكيد سوف تتحقق من مدى الفرق الذي قد يحدثه النظام على أداءها، وأيضاً سوف تقوم الشركة بالتحقق ما اذا تم تطبيق النظام بشكل صحيح أم لا، وفي هذه المرحلة يتم اكتشاف مدى كفاءة تطبيق المتطلبات الأساسية (الداعمة) التي بتطلبها تطبيق نظام (HACCP). وأشار (Domenech et al, 2008) أن مرحلة تحديد الأخطاء والعقبات التي قد تواجه الشركات في كل خطوة من عمليات (HACCP) مهمة وأساسية لضمان ثبات وسلاسة عمليات التصنيع الغذائي، وإلى أن يتم حل هذه العقبات والحواجز فإن نظام HACCP يعتبر غير فعال ولن يصل إلى كامل إمكاناته. ويمكن القول أن مدى التطبيق الجيد لمتطلبات نظام (HACCP) (الممارسات الداعمة) سوف ينعكس على مدى تطبيق نظام (HACCP) (الممارسات الداعمة) الأمر الذي من شأنه التأثير على الأداء التنظيمي للشركة، لذا فإن فعالية تطبيق معايير (HACCP) الداعمة والجوهرية ويتوقع أن تعزز أداء الشركات التنافسي. وفي نفس السياق أكد Psomas &) (Kafetzopoulos, 2015، أن نظام (HACCP) سوف يكون جاهزاً للتطبيق وفعالاً بعد التأكد من تطبيق المتطلبات الأساسية الداعمة للنظام. واستناداً إلى الأبعاد المذكورة فمن الجلي ذكره أن (Mortimore, 2000) عبر عن متطلبات تطبيق النظام ببُعد "جاهزية تطبيق الخطة " دون أن يعبر عنها بشكل منفصل.

وقد أشار (Singh, 2008) في دراسته التي هدفت إلى تقييم أثر تطبيق (ISO) و(HACCP) على أداء الشركات المختصة بالتصنيع الغذائي، أن أداء نظام (HACCP) قد يكون غير مرضي في حال تم تطبيق المتطلبات الأساسية للنظام بشكل غير فعال، وتتمثل المتطلبات الأساسية لتطبيق نظام (HACCP) كما بينها في التزام الإدارة العليا وتدريب الموظفين والتزام الموظفين وأبعاد أخرى يمكن أضافتها أو حذفها بحسب طبيعة بيئة الدراسة وعينتها، إن الفوائد والمزايا المرجوة من نظام (HACCP) مرتبطة بشكل وثيق بمدى توافق المتطلبات الأساسية لتطبيق النظام مع عوامل النجاح الحرجة التي يتم تحديدها مسبقاً من قبل لجان (ISO) و(HACCP)، وكذلك أكد (Augustyn & Pheby, 2000) على ضرورة تطبيق الأنشطة السابقة لتطبيق نظام (HACCP) بنجاح من اجل تيسير عملية تطبيق وتفعيل النظام بسلاسة، الأمر الذي توافق مع ما قام (Singh, 2008) بإثباته، وأضاف عليها انه لا تزال هناك العديد من المشاكل فيما يتعلق بالتنفيذ المستدام لنظام (HACCP) مشيرا إلى أن عوامل النجاح الحرجة أو الحاسمة تتطلب تحديث وتفقد مستمر للعمليات التي يقوم النظام بالتركيز عليها من اجل استكشاف مواضع الضعف التي من المحتمل أن تظهر بعد تطبيق المتطلبات الأساسية وإيجاد حلول لها.

ودراسة (Zulkifly et al., 2009) بعنوان "دراسة تحليلية لنظام (HACCP) وتطبيقه في الشركات الصغيرة والمتوسطة لتصنيع الغذاء"، وتم إجراء هذه الدراسة على شركات التصنيع الغذائي الماليزية. هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المحفزة لتطبيق نظام (HACCP) وما هي الأمور التي من شأنها التأثير على مدى فاعلية تطبيق نظام (HACCP). وخلال هذه الدراسة اجرى الباحثون مقابلات مع مديرين في شركات تطبق نظام (HACCP)، وتبين من خلال تحليل هذه المقابلات أن التزام الإدارة والموظفين بنظام (HACCP) يؤثر بشكل مباشر على مدى فاعلية النظام الأمر الذي ينعكس على عدة أمور من ضمنها الإنتاجية والمبيعات والعمليات الداخلية حيث أنها ساعدتهم بشكل مباشر على زيادة حجم الإنتاج، وأيضاً أضافوا انهم دخلوا أسواق اكبر محلياً وعالمياً وحققوا أرباح مجزية بفضل التطبيق الناجح لنظام (HACCP).

كما قام (Fotopoulos et al., 2009) بإجراء دراسة على شركات التصنيع الغذائي اليونانية تحت عنوان تقييم أثر العوامل الحرجة على فاعلية أنظمة إدارة السلامة الغذائية وقد هدفت الدراسة إلى تقدير أثر العوامل الحرجة على نظام (HACCP)، حيث تبين من نتائج الدراسة أن نقص المعرفة المتعلقة بالنظام قد تشكل عائق رئيسي للتنفيذ الفعال لنظام (HACCP)، لذا فإنه من الضروري تعزيز معارف الموظفين في ما يتعلق بنظام (HACCP) من اجل ضمان تنفيذ النظام بشكل فعال، كما

أضافوا أيضاً أن الشركات قادرة على أن تطبق نظام (HACCP) بشكل فعال في حال تم تزويدهم بالإرشادات والتوجيهات والدعم الكافي في سياق التوافق مع متطلبات نظام (HACCP) من قِبل الإدارة العليا. وكما توصل الباحثون إلى انه يوجد عوامل نجاح رئيسية خفية لها دور داعم وفعال في عملية تنفيذ نظام (HACCP) ومن بين هذه العوامل التزام الإدارة العليا وتدريب الموظفين. ومن ثم قام الباحثون بدراسة أثر هذه العوامل الخفية على نجاح وفاعلية تطبيق نظام (HACCP) واثبتوا أن العوامل الخفية لها أثر إحصائي كبير على فاعلية نظام (HACCP).

أكد (Griffith et al., 2010) أن مبادئ نظام (HACCP) تعتمد على التطبيق الجيد للمتطلبات الأولية للنظام وأكد أيضاً على ضرورة تطبيق هذه البرامج الأولية السابقة والداعمة لتطبيق (HACCP) من اجل ضمان فاعلية النظام في أي الشركات المطبقة له.

في دراسة (Wallace et al., 2012) تحت عنوان إعادة النظر في فريق (HACCP): التحقق من معرفة فريق (HACCP) واتخاذ القرارات لتحقيق تنمية ناجحة لنظام (HACCP)، وقد تم إجراء الدراسة في المملكة المتحدة. هدفت الدراسة إلى تحديد أثر مهارات ومعرفة وخبرات الموظفين على مدى تطبيق نظام (HACCP)، وأشار الباحثون إلى أن معرفة الموظفين أو مجموعات العمل داخل الشركة تؤثر بشكل مباشر على التطبيق الناجح لنظام (HACCP) ومبادئه السبعة، واكد الباحثون على أهمية تدريب الموظفين الحاليين على نظام (HACCP) وانتقاء عاملين بمهارات عالية أثناء عملية الاستقطاب للعاملين الجدد، وأضاف الباحثون أن مستوى إنتاجية الموظفين يتأثر بمدى تعزيز معرفة ومهارات الموظفين على نظام (HACCP)، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على أداء العمليات الداخلية بشكل خاص وعلى أداء الشركة بشكل عام.

بينما أجرى (Cusato et al., 2012) دراسة على قطاع التصنيع الغذائي البرازيلي، وتوصلوا إلى أن نظام (HACCP) عموماً يحتوي على تكاليف ثابتة عالية متعلقة بإنشاء الخطط والتدريب والتطوير للقوى العاملة بما يتوافق مع متطلبات تطبيق نظام (HACCP)، وقد وجدوا أن ضعف المعرفة بمبادئ نظام (HACCP) وكيفية عمل الخطة قد يؤدي إلى صعوبة بتحديد وتفصيل نفقات نظام (HACCP) عن تكاليف الإنتاج، الأمر الذي يشكل عائق في تقليل التكاليف، وفي ما يتعلق بتدريب الموظفين، فإن ضعف التدريب والتطوير يؤدي إلى ضعف في تطبيق نظام (HACCP) وقد يجبر الشركة على الاستعانة بمستشارين وقوى عاملة خارجية والتي بدورها قد تزيد الالتزامات المالية على الشركة.

وفي دراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2014) التي أجراها الباحثون على (347) شركة مطبقة لنظام (HACCP) في اليونان. وهدفت الدراسة إلى تحديد إلى أي مدى يؤثر تطبيق نظام (HACCP) على أداء العمليات. وتوصل الباحثون إلى أن سمات الموظفين وسمات الإدارة والأعمال الداخلية تؤثر بشكل مباشر على التطبيق الناجح لنظام (HACCP)، وأكدوا على أن التطبيق الناجح لنظام (HACCP) يؤثر بشكل إيجابي على جوانب الأداء للشركات اليونانية المطبقة لنظام (HACCP).

3-2 ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

استنادا على ما سبق في الدراسات التي اهتمت بمعايير نظام (HACCP)، سعت هذه الدراسة لتوليد استنتاجات دقيقه من خلال جمع بيانات معمقه تتعلق بسلامة الغذاء أثناء التصنيع والبحث بجوانب لم يتم التطرق لها من قبل في مثل هذا النوع من الدراسات، حيث أن بعض الدراسات السابقة لم تقوم بالتطرق إلى الجوانب الداعمة لنظام (HACCP) مثل (التزام الإدارة والموظفين وتدريب الموظفين) معاً. ومن جانب آخر حسب علم الباحث فإن هذه الدراسة تعتبر من أولى التي تسعى لتحديد أثر تطبيق نظام (HACCP) بمبادئه السبعة في ظل وجود الممارسات الداعمة بالأبعاد الثلاثة (التزام الإدارة العليا، التزام الموظفين، وتدريب الموظفين) معاً على الأداء التنظيمي باستخدام منهجية (بطاقة الأداء المتوازن)، حيث انه حسب توسع ومعرفة الباحث في هذا المجال فإنه لا يوجد دراسات وأبحاث سابقة سعت إلى تحديد أثر تطبيق نظام (HACCP) وممارساته الداعمة على الأداء التنظيمي اعتماداً على بطاقة الأداء المتوازن. وإضافة إلى ذلك، وحسب توسع الباحث، انه لا يوجد إلا عدد قليل من الدراسات العربية التي توجهت نحو دراسة نظام (HACCP) من الجانب الإداري، ومعظم الدراسات العربية كانت تتوجه نحو قياس نظام (HACCP) من النواحي التقنية وهي النواحي (الكيميائية، الفيزيائية، والبيولوجية)، دون التوجه لأثر تطبيق نظام (HACCP) على البيئة التي يعمل بها، أو على النواحي الإدارية والأداء التنظيمي.

الفصل الثالث

منهجية الدراسة

1-3 مقدمة

يستعرض هذا الفصل المنهجية التي تم استخدامها لقياس أثر أبعاد نظام (HACCP) بممارساته الجوهرية والداعمة على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن من خلال استخدام بطاقة الأداء المتوازن.

2-3 مجتمع وعينة الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع شركات التصنيع الغذائي المطبقة لنظام (HACCP) في المملكة الأردنية الهاشمية والبالغ عددها (86) شركة من اصل (1022) شركة متخصصة في الصناعات التموينية والغذائية والزراعية والثروة الحيوانية، وقام الباحث بالاتصال مع جميع الشركات الممثلة لمجتمع الدراسة، حيث وافقت (12) شركة على المشاركة في الدراسة، بينما اعتذرت بقية الشركات بداعي سريّة المعلومات الخاصة بتطبيق نظام (HACCP)، وفي الملحق (5) عرضاً للشركات المستجيبة.

وبناءً على ما سبق، تكوت وحدة التحليل لهذه الدراسة من الإداريين في مختلف المستويات الإدارية إضافة إلى الموظفين التشغيليين ممن لهم علاقة بنظام (HACCP). وتم توزيع (310) استبانات باستخدام أسلوب العينة المشروطة، وتم استرجاع (184) استبانة، وتم استبعاد (9) استبانات لعدم صلاحية التحليل، لتتكون عينة الدراسة النهائية من (175) استبانة، ويظهر في الجدول (1) عرض لوصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة.

الجدول (1)

وصف المتغيرات الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
الجنس		
ذكر	145	%82.9
أنثى	30	%17.1
العمر		
25 سنة فأقل	27	%15.4
25 – اقل من 35 سنة	78	%44.6
35 – اقل من 45 سنة	45	%25.7
45 – اقل من 55 سنة	20	%11.4
55 سنة فأكثر	5	%2.9
الخبرة العامة		
سنة فأقل	20	%11.4
سنة – اقل من 5 سنوات	35	%%20
5 – اقل من 10 سنوات	64	%36.6
10 – اقل من 15 سنة	31	%17.7
15 سنة فأكثر	25	%14.3
المستوى الوظيفي		
إدارة عليا	2	%1.1
إدارة وسطى	33	%18.9
مستوى إشرافي	78	%44.6
منصب غير إداري	62	%35.4
المؤهل العلمي		
دبلوم فأقل	37	%21.1
بكالوريوس	114	%65.1
دبلوم عالي	11	%6.3
ماجستير	7	%4.0
دكتوراه	6	%3.4
الخبرة بنظام (HACCP)		
اقل من 3 سنوات	68	%38.9
3 – اقل من 5 سنوات	54	%30.9
5 – اقل من 7 سنوات	26	%14.9
7 – اقل من 10 سنوات	27	%15.4

3-3 أداة الدراسة

تم تطوير استبانة للتحقق من أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن من خلال اقتباس أداة الدراسة من خلال مراجعة الدراسات التالية (Wallace et al., 2005a; 2005b) التي تتعلق بممارسات نظام (HACCP) الجوهرية، وتم اقتباس أداة الدراسة لبعد الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) من خلال مراجعة دراسات (Zulkifly et al., 2009; Kibe & Wanjau, 2014)، وتم الاقتباس أداة الدراسة لبعد الأداء التنظيمي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن من خلال مراجعة دراسة (Mafini & Pooe, 2013).

وتم تطوير استبانة للتحقق من أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الأداء التنظيمي لتتكون الاستبانة من جزأين وهما:

- الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات الديموغرافية للعينة، ممثلة في (الجنس، العمر، الخبرة العامة، المستوى الوظيفي، المؤهل العلمي، الخبرة بنظام (HACCP))
- الجزء الثاني من الاستبانة يتكون من ثلاثة محاور وهي: المحور الأول بعنوان ممارسات (HACCP) الجوهرية ويتكون من ثلاثة مجالات وهم: المجال الأول وهو خطة (HACCP) ويشمل (7) فقرات، والمجال الثاني وهو تطبيق خطة (HACCP) ويشمل (5) فقرات، والمجال الثالث وهو التقييم والتحقق من نظام (HACCP) ويشمل (7) فقرات. ومن ثم المحور الثاني بعنوان الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) ويتكون من ثلاثة مجالات وهم: المجال الأول وهو التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP) ويشمل (4) فقرات، والمجال الثاني وهو تدريب الموظفين على نظام (HACCP) ويشمل (4) فقرات، والمجال الثالث وهو التزام الموظفين بنظام (HACCP) ويشمل (5) فقرات. وأخيراً يأتي المحور الثالث بعنوان الأداء التنظيمي ويتكون من أربعة مجلات وهم: المجال الأول وهو التركيز على العملاء ويشمل (5) فقرات، والمجال الثاني وهو عمليات الأعمال الداخلية ويشمل (6) فقرات، والمجال الثالث وهو التعلم والنمو ويشمل (6) فقرات، وأخيراً المجال الرابع وهو المنظور المالي ويشمل (5) فقرات.

وتم إعطاء كل عبارة من العبارات الخاصة بكل فقرة من فقرات الجزء الثاني من الاستبانة درجات لتتم معالجتها إحصائياً على النحو التالي: أوافق بشدة (5) درجات، أوافق (4) درجات، محايد (3) درجات، لا أوافق (2) درجتان، لا أوافق بشدة (1) درجة واحدة.

وقد تم استخدام المقياس في تحديد مستوى الأهمية:

احتساب الفرق بين اعلى قيمة وقل قيمة (5−1=4)

ومن ثم احتساب طول الفئة (5/4=0.8)

وبهذا تصبح الفئات على النحو الآتي:

- مستوى منخفض جداً إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1−1.80).
- مستوى منخفض إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.81−2.60).
- مستوى متوسط إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.61−3.40).
- مستوى مرتفع إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.41−4.20).
- مستوى مرتفع جداً إذا تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.21−5.00).

4-3 صدق وثبات الأداة

قام الباحث بالتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة والمتمثلة بالاستبانة، حيث تكون الأداة صادقة وصحيحة إذا استطاعت أن تقيس الظاهرة المراد دراستها، وللتحقق من صدق الاستبانة تم اتباع الإجراءات التالية:

الصدق الظاهري (Face Validity)

تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة ومدى صلاحيتها في قياس ما مطلوب قياسه، وشمولها كافة الجوانب والمعلومات والبيانات المطلوبة وترتيبها وفق أجزاء الاستبانة المحددة، وصياغتها اللغوية، وذلك من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين والمتخصصين في هذا المجال، الملحق (2).

صدق البناء (Construct Validity)

تم استخدام التحليل العاملِي (Factor Analysis) من اجل التأكد من صدق أداة الدراسة، وقبل البدء بإجراء التحليل العاملي، يشير (Hair, 1998) إلى ضرورة التأكد من ملائمة البيانات لهذا الاختبار والتأكد من أن العينة كافية. وقد أشار إلى ضرورة إجراء اختبارين لهذا الغرض وهما:

- الاختبار الأول (Kaiser Meyer Olkin "KMO" Index) والذي يجب أن تتجاوز قيمه (0.7).
- الاختبار الثاني (Bartlett's Test of Sphericity) والذي يجب أن تكون قيمة ($P \leq 0.01$) لكي تكون ضمن المعايير المقبولة.

وإن نتائج الاختبارين لجميع متغيرات الدراسة تشير إلى أن العينة كافية، وإلى إمكانية إجراء التحليل العاملي، وكما هو مبين بالجدول (2)

الجدول (2)

اختباري (Kaiser Meyer Olkin "KMO" Index) و(Bartlett's Test of Sphericity)

المتغير	(KMO)	Bartlett's Test of Sphericity
الممارسات الجوهرية لنظام (HACCP)	0.869	$P \leq 0.001$
الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)	0.854	$P \leq 0.001$
الأداء التنظيمي	0.906	$P \leq 0.001$

تم القيام بالتحليل العاملِي لمتغيرات الدراسة وذلك للتأكد من أن الأسئلة الخاصة بكل متغير تتبع لعامل واحد. تم اعتماد القيمة (0.400) كحد أدني لنتائج عوامل التشبع (Factor loadings)، و(1.000) كحد أدني للقيمة الكامنة (Eigenvalue) لكل متغير، هذا وقد تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي (Exploratory Factor Analysis) باستخدام طريقة التدوير (Varimax) كما هو مبين في الجداول (6,5,4,3)، كذلك تم اعتماد قيمة كرونباخ الفا بحيث تكون اعلى من (0.60) (Nunnaly, 1978).

الجدول (3)

التحليل العامِلي وكرونباخ الفا لأبعاد ممارسات (HACCP) الجوهرية

Factor Analysis and Cronbach Alpha for Core (HACCP)Practices

Scale	HACCP Plan			HACCP Plan Implementation			Assessment and verification of (HACCP) plan.		
Alpha coefficient	.808			.694			.831		
Factor loading	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1
Question 1	0.732			0.590			0.697		
Question 2	0.669			0.594			0.668		
Question 3	0.568			0.754			0.694		
Question 4	0.694			0.632			0.653		
Question 5	0.663			0.762			0.664		
Question 6	0.746						0.774		
Question 7	0.705						0.803		
Eigenvalue	3.280			2.250			3.525		
Proportion	46.863%			45.009%			50.355%		
No. of factors	1			1			1		

Factor loading ≥ 0.400

Cronbach alpha ≥ 0.600

Eigenvalue ≥ 1.000

الجدول (3) يظهر نتائج التحليل العامِلي لأبعاد ممارسات (HACCP) الجوهرية الممثلة بخطة (HACCP)، وتطبيق خطة (HACCP)، والتقييم والتحقق من خطة نظام (HACCP)، كانت تلاقي المواصفات المحددة مسبقاً وتقع ضمن الحد المقبول، وبالتالي لم يكن هناك داعي لاستبعاد أي من الأسئلة الخاصة بكل متغير.

الجدول (4)

التحليل العامِلي وكرونباخ الفا لأبعاد الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)

Factor Analysis and Cronbach Alpha for Supportive (HACCP) Practices

Scale	Top Management Commitment to HACCP			Workforce Training to HACCP			Workforce Commitment to HACCP		
Alpha coefficient	.771			.698			.750		
Factor loading	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1
Question 1	0.790			0.785			0.596		
Question 2	0.777			0.778			0.728		
Question 3	0.701			0.677			0.725		
Question 4	0.817			0.656			0.740		
Question 5							0.757		
Question 6									
Question 7									
Eigenvalue	2.386			2.110			2.531		
Proportion	59.649%			52.759%			50.626%		
No. of factors	1			1			1		

Factor loading ≥ 0.400

Cronbach alpha ≥ 0.600

Eigenvalue ≥ 1.000

الجدول (4) يظهر نتائج التحليل العامِلي لأبعاد الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) والممثلة بالتزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)، وتدريب الموظفين على نظام (HACCP)، والتزام الموظفين بنظام (HACCP)، كانت تلاقي المواصفات المحددة مسبقاً وتقع ضمن الحد المقبول وبالتالي لم يكن هناك داعي لاستبعاد أي من الأسئلة الخاصة بكل متغير.

الجدول (5)

التحليل العامِلي وكرونباخ الفا لأبعاد الأداء التنظيمي

Factor Analysis and Cronbach Alpha for Organizational Performance

Scale	Customer Focus			Internal Business Process			Learning and Growth			Financial Perspective		
Alpha coefficient	.762			.789			.844			.758		
Factor loading	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1
Question 1	0.699			0.681			0.715			0.716		
Question 2	0.751			0.669			0.795			0.712		
Question 3	0.703			0.731			0.688			0.662		
Question 4	0.710			0.693			0.780			0.723		
Question 5	0.737			0.738			0.786			0.752		
Question 6				0.684			0.739					
Question 7												
Eigenvalue	2.594			2.939			3.387			2.545		
Proportion	51.889 %			48.985 %			56.457 %			50.907 %		
No. of factors	1			1			1			1		

Factor loading≥ 0.400

Cronbach alpha ≥ 0.600

Eigenvalue ≥ 1.000

الجدول (5) يظهر نتائج تحليل العامِلي لأبعاد التنظيمي الممثل بالتركيز على العملاء، وعمليات الأعمال الداخلية، والتعلم والنمو، والمنظور المالي، كانت تلاقي المواصفات المحددة مسبقاً وتقع ضمن الحد المقبول وبالتالي لم يكن هناك داعي لاستبعاد أي من الأسئلة الخاصة بكل متغير.

الجدول (6)

التحليل العامِلي وكرونباخ الفا للمتغيرات الكلية

Factor Analysis and Cronbach Alpha for Overall Scale

Scale	Core HACCP Practices			Supportive HACCP Practices			Organizational Performance		
Alpha coefficient	.847			.802			.865		
Factor loading	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 1	Factor 2	Factor 1
Question 1	0.875			0.803			0.855		
Question 2	0.885			0.875			0.893		
Question 3	0.867			0.868			0.836		
Question 4							0.803		
Question 5									
Question 6									
Question 7									
Eigenvalue	2.299			2.163			2.871		
Proportion	76.637%			72.086%			71.781%		
No. of factors	1			1			1		

Factor loading ≥0 .400

Cronbach alpha ≥ 0.600

Eigenvalue ≥ 1.000

الجدول (6) يظهر نتائج التحليل العامِلي للمتغيرات الكلية (Overall Scales) والمتمثلة بممارسات (HACCP) الجوهرية، والممارسات الداعمة لنظام (HACCP)، والأداء التنظيمي كانت تلاقي المواصفات المحددة مسبقاً وتقع ضمن الحد المقبول وبالتالي لم يكن هناك داعي لاستبعاد أي من الأسئلة الخاصة بكل متغير.

ثبات الأداة (Reliability)

قام الباحث بإجراء اختبار مدى الاتساق الداخلي لفقرات المقياس، حيث تم تقييم تماسك المقياس بحساب معامل كرونباخ الفا (Cronbach Alpha)، والذي يشير إلى قوة الارتباط بين فقرات المقياس إضافة للثبات. تم اعتماد الحد الأدنى لقيمة ألفا المقبولة ($\alpha \geq 0.60$) (Nunnaly, 1978) وكما يتضح من الجداول (4, 5, 6, 7)، فإن جميع القيم كانت اكبر من هذه القيمة، مما يدل على إمكانية تقسيم نتائج هذه الدراسة ضمن الحدود العلمية, حيث تدل معاملات الثبات بامتياز الأداة بمعامل ثبات جيد وقدرة الأداة بصورة عامة على تحقيق أغراض الدراسة للمحاور الثلاثة، إذ يتضح أن اعلى معامل ثبات بلغ (0.808) فيما يلاحظ أن أدني قيمة للثبات كانت (0.694)، وهو ما يشير إلى إمكانية ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها الاستبانة نتيجة تطبيقها.

5-3 حدود الدراسة

تتحدد الدراسة بالحدود الآتية:

حدود مكانية: تقتصر هذه الدراسة على شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP) والتي استجابت إلى الباحث.

حدود بشرية: اقتصرت هذه الدراسة على الموظفين في شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP) التي قامت بالاستجابة إلى الباحث.

حدود علمية: تقتصر هذه الدراسة على المصادر والمراجع المتعلقة بمتغيرات الدراسة مجتمعة المتمثلة في (الممارسات الجوهرية لنظام (HACCP)) و(الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)) و(الأداء التنظيمي)

6-3 المعالجة الإحصائية

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات والمعلومات اللازمة، تم إدخالها إلى الحاسب الآلي لاستخراج النتائج الإحصائية، حيث تم الاستعانة بالأساليب الإحصائية ضمن برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) الإصدار (19)، وتم التحليل واختبار الفرضيات باستخدام الوسائل الإحصائية التالية:

- **الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistics):** تمثل الوسط الحسابي والانحراف المعياري، وذلك لوصف آراء عينة الدراسة حول متغيرات الدراسة ولتحديد أهمية العبارات الواردة في الاستبانة، وكذلك الانحراف المعياري لبيان مدى تشتت الإجابات عن قيم وسطها الحسابي.
- **تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression):** لقياس تأثير أبعاد نظام (HACCP) والممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على أبعاد الأداء التنظيمي.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

1-4 مقدمة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج تحليل البيانات التي تم جمعها وتحليلها لأغراض هذه الدراسة، في البداية سوف يتناول إحصاءات وصفية لمتغيرات الدراسة الرئيسية وأبعادها، ومن ثم سيتم تناول اختبار الفرضيات من خلال تحليل الانحدار، واخيراً سيتم عرض نتائج اختبار الفرضيات.

2-4 عرض المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة

يظهر الجدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام (HACCP) والأداء التنظيمي، مقسمة حسب مجلاتها والتي من خلالها يمكن أن نستدل على ما يلي:

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع مجالات ممارسات (HACCP) الجوهرية والممارسات الداعمة لنظام (HACCP) والأداء التنظيمي

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الموافقة
أبعاد ممارسات (HACCP) الجوهرية				
1	خطة (HACCP)	4.14	0.555	مرتفعة
2	تطبيق خطة (HACCP)	4.02	0.555	مرتفعة
3	التقييم والتحقق من نظام (HACCP)	4.13	0.598	مرتفعة
أبعاد الممارسات الداعمة لنظام (HACCP)				
4	التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)	3.96	0.648	مرتفعة
5	التزام الموظفين بنظام (HACCP)	4.14	0.628	مرتفعة
6	تدريب الموظفين على نظام (HACCP)	4.05	0.565	مرتفعة
أبعاد الأداء التنظيمي				
7	التركيز على العملاء	4.27	0.529	مرتفعة جداً
8	عمليات الأعمال الداخلية	4.17	0.578	مرتفعة
9	التعلم والنمو	4.00	0.669	مرتفعة
10	المنظور المالي	4.10	0.556	مرتفعة

أظهرت النتائج أن مجال خطة (HACCP) حصل على متوسط حسابي مقداره (4.14) وانحراف معياري (0.555)، يليه مجال التقييم والتحقق من نظام (HACCP) حيث بلغ متوسطة الحسابي (4.13) وانحرافه المعياري (0.598)، يليه مجال تطبيق خطة (HACCP) حيث حصل على متوسط حسابي مقداره (4.02) وانحراف معياري (0.648)،

أظهرت النتائج أن مجال تدريب الموظفين على نظام (HACCP) حصل على متوسطة الحسابي (4.05) وانحرافه المعياري (0.565)، ثم يليه التزام الموظفين بنظام (HACCP) وحصل على متوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري (0.628)، يليه التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP) حيث انه حصل على متوسط حسابي مقداره (3.96) وانحراف معياري مقداره (0.648).

أظهرت النتائج أن مجال التركيز على العملاء حصل على متوسط حسابي مقداره (4.27) وانحراف معياري (0.565)، يليه مجال عمليات الأعمال الداخلية حيث حصل على متوسط حسابي بلغ (4.17) وانحراف معياري (0.578)، يلـــيه المنظور المالي حيث انه حصل على متوســـطة الحسابي مقداره (4.10) وانحرافه المعياري (0.556)، ثم يليه مجال التعلم والنمو حيث انه حصل على متوسط حسابي مقداره (4.00) وانحراف معياري (0.669).

ليس مفاجئاً ارتفاع مستوى تطبيق أبعاد نظام (HACCP) وممارساته الجوهرية والداعمة، كون جميع الشركات المشاركة حاصلة على شهادة (HACCP) وتخضع باستمرار لحملات تدقيق من قبل الجهة المانحة للشهادة، حيث أن هذا الأمر يأخذ على محمل الجد ولا يجوز الاستهانة بمدى تطبيقه، وإن تم تطبيق نظام (HACCP) بمستوى دون المقبول في الشركات الحاصلة على الشهادة فإن ذلك سوف يؤدي إلى سحب الشهادة من الشركة وإيقاف اعتمادها.

1. **مجال خطة (HACCP)**

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال خطة (HACCP) كما هو مبين بالجدول (8).

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بخطة (HACCP)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
1	تم تحديد جميع المخاطر التي من المتوقع أن تظهر في كل خطوات العمليات التصنيعية.	4.50	0.780	1	مرتفعة جداً
5	تلعب الخبرة دوراً كبيرا في تحديد نقاط التحكم الحرجة.	4.25	0.811	2	مرتفعة جداً
3	تعتبر مقاييس التحكم والرقابة المستخدمة كافية للوقاية أو تخفيض مستوى المخاطر إلى حد مقبول.	4.17	0.820	3	مرتفعة
2	يستخدم تقييم المخاطر (احتمال حدوث الخطر وشدة النتائج) للتعرف على درجة المخاطرة.	4.07	0.661	4	مرتفعة
7	تعتبر الحدود الحرجة التي تم تحديدها مناسبة للسيطرة على نقاط التحكم الحرجة.	4.06	0.889	5	مرتفعة
6	الحدود الحرجة هي حدود مناسبة وآمنه للسيطرة على المخاطر.	4.03	0.864	6	مرتفعة
4	تم الأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المهمة في عملية تحديد نقاط التحكم الحرجة.	3.95	0.856	7	مرتفعة

الجدول (8) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال خطة (HACCP)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.50 – 3.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.14). وجاءت الفقرة (1) التي تنص على انه "تم تحديد جميع المخاطر التي من المتوقع أن تظهر في كل خطوات العمليات التصنيعية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.50) وانحراف معياري بلغ (0.780). وقد يعزى ذلك إلى أن شركات التصنيع الغذائي في الأردن تقوم بتطبيق نظام (HACCP) بهدف اكتشاف جميع المخاطر التي قد تظهر أثناء تصنيع المنتجات الغذائية وأيضاً بهدف السيطرة على الأخطار التي يتم تحديدها.

جاءت الفقرة (4) والتي تنص على انه "تم الأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المهمة في عملية تحديد نقاط التحكم الحرجة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.856)، وعلى الرغم من أن الفقرة رقم (4) جاءت بالمرتبة الأخيرة لكن درجة الموافقة الخاصة بها تعتبر مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن مرحلة أعداد خطة نظام (HACCP) تصب اهتمامها بشكل أساسي على نقاط التحكم الحرجة ذات الأهمية والخطورة الأكبر, حيث أن جوهر مرحلة إعداد خطة (HACCP) يرتكز على اكتشاف جميع المخاطر التي قد تظهر أثناء مراحل التصنيع الغذائي وتصنيفها ضمن فئات مختلفة استناداً إلى درجة الخطورة.

2. مجال تطبيق خطة (HACCP)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تطبيق خطة (HACCP) كما هو مبين بالجدول (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتطبيق خطة (HACCP)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
8	تعتبر إجراءات الرقابة المحددة مسبقاً قادرة على أن تكشف أي فقدان في السيطرة وفقاً للحدود الحرجة.	4.14	0.768	1	مرتفعة
12	الإجراءات التصحيحية موكلة للموظف المناسب.	4.02	0.913	2	مرتفعة
11	تساعد الإجراءات التصحيحية بإصلاح الأخطاء التي من شأنها أن تؤدي إلى فشل في نقاط التحكم الحرجة.	4.01	0.806	3	مرتفعة
9	إن الإجراءات التصحيحية المتبعة قادرة على أن تصل إلى المنتجات التي من المحتمل أن تكون ملوثة.	3.99	0.750	4	مرتفعة
10	تم ضبط إجراءات الرقابة على وتيرة مناسبة.	3.96	0.893	5	مرتفعة

الجدول (9) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تطبيق خطة (HACCP)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.14 – 3.96) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.02). وجاءت الفقرة (8) التي تنص على انه "تعتبر إجراءات الرقابة المحددة مسبقاً قادرة على أن تكشف أي فقدان في السيطرة وفقاً للحدود الحرجة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.14) وانحراف معياري بلغ (0.768). وقد يعود ذلك إلى أن نظام (HACCP) بطبيعته يرتكز على ضبط العمليات إحصائياً من خلال الحدود الحرجة "الحد الأعلى والحد الأدنى" التي يتم اعتمادها لمراقبة العمليات، ويعود ذلك إلى أهمية دور الرقابة على المنتجات الغذائية المصنعة، حيث أن أي تسريب لمنتجات غير صالحة يمثل التهديد الأكبر لشركات تصنيع الأغذية.

جاءت الفقرة (10) والتي تنص على انه "تم ضبط إجراءات الرقابة على وتيرة مناسبة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.96) وانحراف معياري بلغ (0.893)، وبغض النظر عن أن الفقرة رقم (4) جاءت بالمرتبة الأخيرة لكن درجة الموافقة عليها تعتبر مرتفعة. قد يعزى ذلك إلى طبيعة الإجراءات الرقابية التي يتبعها نظام (HACCP)، حيث أنها تجرى بشكل روتيني ودوري لينصب

اهتمام إجراءات الرقابة على ضرورة اتساق المنتجات المصنعة نسق واحد بعيداً عــن التبـــاين بـــين دفعات الإنتاج، الأمر الذي يقوم به النظام من تلقاء نفسه.

3. مجال التقييم والتحقق من نظام (HACCP)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التقييم والتحقق من نظام (HACCP) كما هو مبين بالجدول (10).

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتقييم والتحقق من نظام(HACCP)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
13	تعتبر الإجراءات التصحيحية كافية لمنع إنتاج أي منتجات غير آمنة.	4.52	0.660	1	مرتفعة جداً
15	يتم استخدام نتائج التقييم والتحقق بهدف التحسين المستمر على نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة.	4.26	0.869	2	مرتفعة جداً
17	خطه التقييم والتحقق شاملة ومناسبة لإدارة سلامه الأغذية بفاعلية.	4.13	0.837	3	مرتفعة
19	يتم مراجعه سجلات التقييم والتحقق المكتملة والموقعة من قبل الموظفين المختصين.	4.04	1.052	4	مرتفعة
14	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية ملائمة لحالات عدم التطابق التي تم تحديدها.	4.01	0.616	5	مرتفعة
18	يتم تعبئة نماذج السجلات الخاصة بالتقييم والتحقق بشكل كامل.	4.01	1.000	6	مرتفعة
16	تم تطوير خطة (HACCP) وفقاً للعمليات الإنتاجية الحالية.	3.95	0.822	7	مرتفعة

يبين الجدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقييم والتحقق من نظام (HACCP)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.04 – 3.95) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.13). وجاءت الفقرة (13) التي تنص على انه "تعتبر الإجراءات التصحيحية كافية لمنع إنتاج أي منتجات غير آمنة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.52) وانحراف معياري بلغ (0.660). ويعكس ذلك اهتمام شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP) بعمليات التحسين المستمرة على عمليات التصنيع وذلك لضمان جودة وسلامة المنتجات المصنعة ولضمان استمرارية العرض والطلب عليهم. وجاءت الفقرة (16) والتي تنص على انه "تم تطوير

خطط (HACCP) وفقاً للعمليات الإنتاجية الحالية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري بلغ (0.822). وعلى الرغم من أن الفقرة (16) جاءت بالمرتبة الأخيرة لكن ذلك لا ينفي ذلك أن درجة الموافقة عليها مرتفعة، وقد يعكس أن خطة نظام (HACCP) التي تم تقريرها بالسابق مطبقة في شركات التصنيع الغذائي في الأردن بشكل جيد ومتوافق لما تم التخطيط له مسبقاً.

4. التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP) كما هو مبين بالجدول (11).

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
20	يتم شرح سياسات وأهداف نظام تحليل المخاطر بشكل واضح من قبل الإدارة.	4.19	0.908	1	مرتفعة
22	يقوم المدير بالتحقق من أن نظام (HACCP) يعمل بشكل فعال.	3.97	0.784	2	مرتفعة
21	نتلقى ما يكفي من الإرشادات بشأن إجراءات HACCP لأداء مهمتنا بشكل جيد.	3.87	0.724	3	مرتفعة
23	تستمع الإدارة للموظفين وتتخذ إجراءات بناءً على ملاحظاتهم حول نظام (HACCP).	3.82	0.935	4	مرتفعة

الجدول (11) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.19 – 3.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (3.96). وجاءت الفقرة (20) التي تنص على انه "يتم شرح سياسات وأهداف نظام تحليل المخاطر بشكل واضح من قبل الإدارة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.19) وانحراف معياري بلغ (908.)، ويظهر ذلك مدى حرص شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP) نشر المعلومات المتعلقة بالنظام من خلال إبلاغ موظفيهم بالمستجدات التي تتعلق بصناعة الأغذية وبنظام "HACCP " وتحديث معلوماتهم ومن اجل التعرف على أساليب جديدة تتعلق برفع مستوى جودة المنتج الغذائي ومن اجل الاستفادة من آراء وخبرات وتجارب الموظفين بهذا المجال.

جاءت الفقرة (23) والتي تنص على انه "تستمع الإدارة للموظفين وتتخذ إجراءات بناءً على ملاحظاتهم حول نظام (HACCP)" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ(0.935) ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى اهتمام الإدارة العليا بشركات التصنيع الغذائي في الأردن بالمشاكل التي قد تواجه الموظفين في نظام (HACCP)، حيث تقوم الإدارة باقتراح الحلول المناسبة لها وتعريف الموظفين الأخرين بها لإتباعها من اجل علاج المشكلة بشكل جيد ومستدام.

5. تدريب الموظفين على نظام (HACCP)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال تدريب الموظفين على نظام (HACCP) كما هو مبين بالجدول (12).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بتدريب الموظفين على نظام (HACCP)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
24	زودني تدريب (HACCP) بالمعلومات والمعارف اللازمة والتي مكنتني من المشاركة في إعداد خطة (HACCP).	4.17	0.885	1	مرتفعة
27	التدريب على (HACCP) ضروري لجميع الموظفين في قطاع الأغذية.	4.10	0.914	2	مرتفعة
26	ساعد تدريب (HACCP) منظمتي لإنتاج منتجات ذات جودة أعلى.	4.02	0.770	3	مرتفعة
25	زودني تدريب (HACCP) بالمعرفة اللازمة للمساهمة بشكل فعال في فريق (HACCP).	3.91	0.850	4	مرتفعة

الجدول (12) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال تدريب الموظفين على نظام (HACCP)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.17 – 3.91) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.05). وجاءت الفقرة (24) التي تنص على انه "زودني تدريب (HACCP) بالمعلومات والمعارف اللازمة والتي مكنتني من المشاركة في إعداد خطة (HACCP)" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري بلغ (0.885). وقد يعزى ذلك إلى أن شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP) تهتم بالتقييم المستمر للموظفين وتعقد لهم

دورات تدريبية لرفع مستوى أداءهم وإدراكهم بالنظام، وأيضاً لتحسين مهاراتهم على استخدام المنهجيات الحديثة التي من شأنها رفع إنتاجية الموظفين بشكل خاص والشركة بشكل عام.

جاءت الفقرة (25) والتي تنص على انه "زودني تدريب (HACCP) بالمعرفة اللازمة للمساهمة بشكل فعال في فريق (HACCP)" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.91) وانحراف معياري بلغ (0.850) ودرجة موافقة مرتفعة. ويعكس ذلك إدراك شركات التصنيع الغذائي في الأردن بأهمية العلاقات التي تربط ما بين الموظفين، حيث أن بيئة العمل الخالية من النزاعات لها الشأن كبير في تحفيز الموظفين ورفع مدى عطاءهم.

6. التزام الموظفين بنظام (HACCP)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بمجال التزام الموظفين بنظام (HACCP) كما هو مبين بالجدول (13).

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتزام الموظفين بنظام (HACCP)

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
28	شعرت بالرضى عن مساهمتي في تنفيذ نظام (HACCP) في منظمتي.	4.29	0.850	1	مرتفعة جداً
32	أنا مستعد لتعلم كل شيء يخص نظام (HACCP) من اجل تحسين معرفتي وفهمي له.	4.21	0.853	2	مرتفعة جداً
30	أنا على استعداد لقبول أي توجيهات من مشرفي بشأن نظام (HACCP).	4.15	0.798	3	مرتفعة
29	سوف ابذل جهد إضافي لجعل تطبيــق (HACCP) ناجحاً.	4.06	0.688	4	مرتفعة
31	أنا على استعداد لإعطاء أفكار لمشرفي مــن اجــل تحسين فاعلية نظام (HACCP).	4.01	0.795	5	مرتفعة

الجدول (13) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التزام الموظفين بنظام (HACCP)، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.29 – 4.01) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (.144). وجاءت الفقرة (28) التي تنص على انه "شعرت بالرضا عن مساهمتي في تنفيذ نظام (HACCP) في منظمتي" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.29) وانحراف

معياري بلغ (0.850). ويعكس ذلك مدى اهتمام ورضا الموظفين في شركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP) عن تطبيق نظام (HACCP) حيث أن تطبيق نظام (HACCP) يمنح الموظفين خبرة فريدة من نوعها في مجال تصنيع الأغذية، وأيضاً تطبيق نظام (HACCP) يجعل إجراءات العمل ابسط وأكثر مرونة حيث أن من شروط تطبيق نظام (HACCP) تخصيص المهام والإجراءات والمسؤوليات لأشخاص ثابتين من اجل تحديد مواضع الخلل في حال حدوثها ليتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية من أجل معالجتها.

جاءت الفقرة (31) والتي تنص على انه "أنا على استعداد لإعطاء أفكار لمشرفي من اجل تحسين فاعلية نظام (HACCP)" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.01) وانحراف معياري بلغ (0.795) ودرجة موافقة مرتفعة، الأمر الذي يعكس مدى اهتمام وانخراط الموظفين بنظام (HACCP)، ويعكس أيضاً مدى تفاعل المشرفين مع الموظفين في الشركات، ومدى فتح المجال للتحسينات المقترحة على النظام.

7. التركيز على العملاء

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتركيز على العملاء كما هو مبين بالجدول (14).

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتركيز على العملاء

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
33	معظم الزبائن راضون عن منتجاتنا.	4.54	0.658	1	مرتفعة جداً
35	تأخذ الشركة ردود فعل العملاء على محمل الجد.	4.30	0.775	2	مرتفعة جداً
36	تبذل منظمتنا جهود عالية لإنتاج منتجات ممتازة من اجل ضمان رضا العملاء.	4.26	0.756	3	مرتفعة جداً
37	تحرص الشركة على بناء صورة إيجابية في أذهان العملاء.	4.21	0.868	4	مرتفعة جداً
34	تجمع منظمتنا معلومات متعلقة باحتياجات ومتطلبات العملاء.	4.07	0.616	5	مرتفعة

الجدول (14) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التركيز على العملاء، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.54 – 4.07) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.27). وجاءت الفقرة (33) التي تنص على "معظم الزبائن راضون عن منتجاتنا" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.54) وانحراف معياري بلغ (0.658)، وقد يعزى ذلك إلى أن الشركات تقوم بتلبية حاجات ورغبات العملاء بشكل جيد ومرضي لكلا الطرفين، وأيضاً يعكس مدى ثقة الشركة وموظفيها بالمنتجات التي يقومون بتصنيعها.

جاءت الفقرة (34) والتي تنص على انه "تجمع منظمتنا معلومات متعلقة باحتياجات ومتطلبات العملاء" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.07) وانحراف معياري بلغ (0.616)، ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن الشركة تهتم بالآراء التي يقوم العملاء بتقديمها، وذلك من اجل ضمان مواكبة التغيرات التي قد تحدث في السوق أو في احتياجات ورغبات العملاء.

8. عمليات الأعمال الداخلية

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بعمليات الأعمال الداخلية كما هو مبين بالجدول (15).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بعمليات الأعمال الداخلية

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
38	يتمتع الموظفون بالمهارات والخبرات ذات الجودة العالية.	4.32	0.781	1	مرتفعة جداً
42	أدائنا عالي فيما يتعلق بالتسليم في الموعد.	4.25	0.866	2	مرتفعة جداً
41	منتجاتنا دائماً مطابقة للمواصفات.	4.21	0.819	3	مرتفعة جداً
43	تحسن الشركة عملياتها الداخلية بشكل مستمر.	4.15	0.935	4	مرتفعة
40	مستوى الهدر في الشركة منخفض.	4.09	0.886	5	مرتفعة
39	يتم التواصل بين دوائر الشركة بسهولة.	4.03	0.665	6	مرتفعة

الجدول (15) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال عمليات الأعمال الداخلية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.32 – 4.03) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.17). وجاءت الفقرة (38) التي تنص على انه "يتمتع الموظفون بالمهارات والخبرات ذات الجودة العالية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.32) وانحراف معياري بلغ (0.781)، وقد يعود ذلك إلى أن الشركات تعتمد على مهارات العاملين بشكل أساسي وليس على الآلات في العمليات الإنتاجية، ولهذا السبب فإن الشركات بحاجة إلى موظفين بخبرات ومهارات عالية لتغطية الفجوة التي قد يحدثها الاعتماد على الأيدي العاملة بدلاً من الآلات.

جاءت الفقرة (39) والتي تنص على انه "يتم التواصل بين دوائر الشركة بسهولة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (4.03) وانحراف معياري بلغ (0.665)، ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن أقسام المصنع منفتحة على بعضها في بعض الدوائر التشغيلية، وأيضاً قد يعزى ذلك إلى أن الشركات تقوم بتطبيق استراتيجية الدوران الوظيفي على الموظفين بين الحين والأخر من اجل تنمية مهارات وقدرات الموظفين داخل الشركة كما سيظهر في الجدول(17) فقرة (49).

9. التعلم والنمو

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتعلم والنمو كما هو مبين بالجدول (16).

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالتعلم والنمو

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
44	تُشجع الشركة على الابتكار.	4.31	0.829	1	مرتفعة جداً
48	تقوم الشركة بتدريب وتطوير الموظفين من اجل تحسن أداء المنظمة.	4.05	0.940	2	مرتفعة
46	تمنح الشركة فرص وافرة لاتخاذ قرارات بشكل مستقل.	3.97	0.890	3	مرتفعة
47	تشجع منظمتنا اقتراحات الموظفين.	3.95	0.936	4	مرتفعة
49	تتبنى منظمتنا الدوران الوظيفي للموظفين بين الأقسام بهدف تعزيز وأثراء مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.	3.95	0.952	5	مرتفعة
45	توفر الشركة فرص المشاركة ببرامج التدريب والتطوير.	3.82	0.803	6	مرتفعة

الجدول (16) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التعلم والنمو، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.31 – 3.82) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.00). وجاءت الفقرة (44) التي تنص على انه "تُشجع الشركة على الابتكار" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.31) وانحراف معياري بلغ (0.829). وقد يعود ذلك إلى اهتمام إدارة الشركات بتطوير العمليات داخل الشركة من خلال الاستماع إلى رأي الموظفين (HACCP) كما تم توضيحه بالسابق في الجدول (12) فقرة رقم (23)، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجاباً على رضى الموظفين وعلى أداء العمليات داخل المصنع.

جاءت الفقرة (45) والتي تنص على انه "توفر الشركة فرص المشاركة ببرامج التدريب والتطوير بالمرتبة" الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري بلغ (0.803)، ودرجة موافقة مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى أن الشركات تقوم بتوفير برامج التدريب الأساسية من اجل النظام فقط، وهو يعتبر الحد الأدنى المطلوب من اجل ضمان فاعلية نظام (HACCP).

10. المنظور المالي

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالمنظور المالي كما هو مبين بالجدول(17).

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لجميع الفقرات المتعلقة بالمنظور المالي

رقم الفقرة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المرتبة	درجة الموافقة
51	ازدادت أرباح الشركة بنسب أعلى مقارنة بالشركات المنافسة.	4.26	0.788	1	مرتفعة جداً
54	مقاييس الرقابة المالية الفعالة متواجدة وفي موضعها الصحيح.	4.17	0.791	2	مرتفعة
53	الشركة دائما قادرة على تحقق أهدافها المالية.	4.06	0.741	3	مرتفعة
52	في منظمتنا تدار الموارد المالية بفاعلية.	4.05	0.801	4	مرتفعة
50	ازدادت أرباح الشركة بشكل مستمر خلال الأعوام الثلاثة الماضية.	4.00	0.781	5	مرتفعة

الجدول (17) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال المنظور المالي، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية له ما بين (4.17 – 4.00) بالمقارنة مع المتوسط الحسابي العام والبالغ (4.10). وجاءت الفقرة (51) التي تنص على انه "قد ازدادت أرباح الشركة بنسب أعلى مقارنة بالشركات المنافسة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.26) وانحراف معياري بلغ (0.788). وقد يعزى ذلك إلى أن تطبيق نظام (HACCP) يفتح الأبواب أمام الشركات نحو التجارة العالمية بحكم انه أصبح شرطاً أساسياً على شركات التصنيع الغذائي التي ترغب بالتوسع في منتجاتها على المستوى العالمي.

جاءت الفقرة (50) والتي تنص على أنه "قد ازدادت أرباح الشركة بشكل مستمر خلال الأعوام الثلاثة الماضية" بمتوسط حسابي بلغ (4.00) وانحراف معياري بلغ (0.781) ودرجة موافقة مرتفعة، وقد يعزى ذلك إلى أن الشركات التي تطبق نظام (HACCP) تكتسب ميزة تنافسية في السوق وفي أذهان العملاء حيث أن تطبيق نظام (HACCP) يترك انطباعاً إيجابياً في أذهان العملاء عن كيفية تصنيع المنتج ومدى جودته وسلامته، وأيضاً لما له من أهمية في ضمان تصنيع منتجات سليمة.

3-4 اختبار الفرضيات

الفرضية الرئيسة الأولى

Ho 1 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

تم اختبارا هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression). وأشار (Hair, 1998) بأن مشكلة الارتباطات المتداخلة (Multicollinearity) من المشاكل الشائعة عند استخدام تحليل الانحدار المتعدد ويمكن أن تؤدي إلى نتائج غير دقيقة ولا يمكن الاعتماد عليها، لذا قبل البدء بالتحليل، قام الباحث باستخدام معامل التضخم للتباين (Variance Inflation Factor) من اجل تقييم مدى ملائمة تحليل الانحدار المتعدد. أظهرت النتائج أن قيمة (VIF) للمتغير المستقل كانت (3.021) وهذه القيم تشير إلى عدم وجود مشكلة الارتباطات المتداخلة، حيث أشار (Hair, 1998) إلى أن قيم (VIF) التي أعلى من (3.5) تؤشر إلى وجود مشاكل ارتباطات متداخلة، وبناءً عليه فإنه من الملائم استخدام تحليل الانحدار المتعدد لاختبار الفرضية.

الفرضية الرئيسة الثانية

Ho2 لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

تم اختبار هذه الفرضية باستخدام تحليل الانحدار المتعدد (Multiple Regression). وتم إجراء تحليل معامل التضخم للتباين (VIF) للمتغير المستقل، وقد كانت قيمة (VIF) تساوي (3.021) مما يؤشر على عدم وجود مشاكل تتعلق الارتباطات المتداخلة المتعدد لاختبار الفرضية.

الجدول (19)

تحليل الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على الأداء التنظيمي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن

Multiple Regression of Core & Supportive HACCP Practices on Organizational Performance

Variables	Model Coefficients	P-Value
(Constant)	0.726	0.000
Core HACCP	0.458	0.000
Supportive HACCP	0.404	0.000
R	0.822	
R^2	0.675	
Adj. R^2	0.672	
F	178.933	0.000

الجدول (19) يبين قيمة F = (178.933) حيث تعتبر قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وتظهر النتائج أن قيمة Adj. R^2 = (0.672) على مقدار قيمة ما يفسره أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويلاحظ أن هذا الأثر إيجابي، حيث كلما تم تطبيق ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة فإن الأداء التنظيمي سوف يرتفع، والذي يثبت ذلك هو قيمة معامل الارتباط بيرسون R = (0.822) والذي يدل على الارتباط القوي نسبياً بين المتغيرات.

الجدول (19) يظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي Sig = (0.000) وقيمة Beta= (0.458)، ومن خلال هذه النتائج يمكن الاستنتاج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الداعمة على الأداء التنظيمي Sig = (0.000) وقيمة Beta = (0.404) ويمكن الاستنتاج من ذلك بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الداعمة على الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، وبناءً على

ذلك تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية للفرضية الرئيسية الأولى ,وللفرضية الرئيسية الثانية.

الجدول (19) يظهر أن ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة تؤثر إيجاباً وعند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على الأداء التنظيمي، ويلاحظ أيضاً أن الممارسات الجوهرية لنظام (HACCP) تملك الأثر الأكبر على الأداء التنظيمي مما يلاحظ أن قيمة Beta ومستوى الدلالة = ($\beta = 0.458; P \leq 0.000$).

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الأولى

Ho1-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على التركيز على العملاء في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الأولى

Ho2-1: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على التركيز على العملاء في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

الجدول (20)

اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على التركيز على العملاء في شركات التصنيع الغذائي في الأردن

Multiple Regression of Core & Supportive HACCP Practices on the Customer Focus

Variables	Model Coefficients	P-Value
(Constant)	1.022	0.000
Core HACCP	0.382	0.000
Supportive HACCP	0.386	0.000
R	0.732	
R^2	0.535	
Adj. R^2	0.530	
F	99.144	0.000

الجدول (20) يبين قيمة F = (99.144) حيث تعتبر قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وتُظهر النتائج أن قيمة $Adj.R^2$ = (0.530) حيث تبين هذه القيمة مقدار ما يفسره أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على التركيز على العملاء في شركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويلاحظ أن هذا الأثر إيجابي، حيث كلما تم تطبيق ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة فإن التركيز على العملاء سوف يرتفع، وكذلك فإن معامل الارتباط بيرسون R = (0.732) والذي يدل على الارتباط القوي نسبياً بين المتغيرات.

الجدول (20) يظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الجوهرية على التركيز على العملاء Sig = (0.000) وقيمة Beta= (0.382)، ومن خلال النتائج يمكن الاستنتاج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الجوهرية على التركيز على العملاء لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الداعمة على التركيز على العملاء Sig = (0.000) وقيمة Beta = (0.386)، ويمكن الاستنتاج من ذلك بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الداعمة على التركيز على العملاء لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية للفرضيات الفرعية الأولى.

الجدول (20) يظهر أن ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة يؤثران إيجاباً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التركيز على العملاء، ويلاحظ أن ممارسات (HACCP) الداعمة تملك تأثير أكبر بشكل ضئيل من الممارسات الجوهرية على التركيز على العملاء، حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة =(0.000) وقيمة Beta =(0.386).

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الثانية

Ho1-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على عمليات الأعمال الداخلية في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الثانية

Ho2-2: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على عمليات الأعمال الداخلية في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

الجدول (21)

اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على عمليات الأعمال الداخلية في شركات التصنيع الغذائي في الأردن

Multiple Regression of Core & Supportive HACCP Practices on the Internal Business Process

Variables	Model Coefficients	P-Value
(Constant)	0.721	0.007
Core HACCP	0.472	0.000
Supportive HACCP	0.268	0.005
R	0.708	
R^2	0.501	
Adj. R^2	0.495	
F	86.417	0.000

الجدول (21) يبين قيمة F = (86.417) حيث تعتبر قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وتظهر النتائج أن قيمة $Adj.R^2$ = (0.495) حيث تبين هذه القيمة مقدار ما يفسره أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على عمليات الأعمال الداخلية في شركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويلاحظ أن هذا الأثر إيجابي حيث كلما تم تطبيق ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة فإن عمليات الأعمال الداخلية سوف ترتفع، والذي يثبت ذلك هو قيمة معامل الارتباط بيرسون R = (0.708) والذي يدل على الارتباط القوي نسبياً بين المتغيرات.

الجدول (21) يظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الجوهرية على العمليات الداخلية Sig = (0.000) وقيمة Beta= (0.472)، ومن خلال النتائج يمكن الاستنتاج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الجوهرية على العمليات الداخلية لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويظهر أيضاً مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الداعمة على العمليات الداخلية Sig = (0.005) وقيمة Beta = (0.268)، ويمكن الاستنتاج من ذلك بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الداعمة على العمليات الداخلية لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية للفرضيات الفرعية الثانية.

الجدول (21) يظهر أن ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة يؤثران إيجاباً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على العمليات الداخلية، ويلاحظ أن ممارسات (HACCP) الجوهرية تملك التأثير الأكبر على العمليات الداخلية، حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة = (0.000) وقيمة Beta =(0.472).

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho1-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على التعلم والنمو في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الثالثة

Ho2-3: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على التعلم والنمو في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

الجدول (22)

اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على التعلم والنمو في شركات التصنيع الغذائي في الأردن

Multiple Regression of Core & Supportive HACCP Practices on the Learning & Growth

Variables	Model Coefficients	P-Value
(Constant)	0.154	0.626
Core HACCP	0.361	0.000
Supportive HACCP	0.358	0.000
R	0.686	
R^2	0.470	
Adj. R^2	0.464	
F	76.307	0.000

الجدول (22) يبين قيمة F = (76.307) حيث تعتبر قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وتظهر النتائج أن قيمة Adj. R^2 = (.464) حيث تبين هذه القيمة مقدار ما يفسره أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على التعلم والنمو في شركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويلاحظ أن هذا الأثر إيجابي حيث كلما تم تطبيق ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة فإن التعلم والنمو سوف يرتفع، والذي يثبت ذلك هو قيمة معامل الارتباط بيرسون R = (.686) والذي يدل على الارتباط القوي نسبياً بين المتغيرات.

الجدول (22) يظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الجوهرية على التعلم والنمو Sig = (0.000) وقيمة Beta= (0.361)، ومن خلال النتائج يمكن الاستنتاج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الجوهرية على التعلم والنمو لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الداعمة على التعلم والنمو Sig = (0.000) وقيمة Beta = (0.358)، ويمكن الاستنتاج من ذلك بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الداعمة على التعلم والنمو لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية للفرضيات الفرعية الثالثة.

الجدول (22) يظهر أن ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة يؤثران إيجاباً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التعلم والنمو، ويلاحظ أن ممارسات (HACCP) الجوهرية تملك التأثير الأكبر على التعلم والنمو، حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة =(0.000) وقيمة Beta =(0.361).

ويشتق من الفرضية الرئيسية الأولى الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho1-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لممارسات (HACCP) الجوهرية على المنظور المالي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

ويشتق من الفرضية الرئيسية الثانية الفرضية الفرعية الأتية:

الفرضية الفرعية الرابعة

Ho2-4: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على المنظور المالي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.

الجدول (23)

اختبار الانحدار المتعدد لقياس أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على المنظور المالي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن

Multiple Regression of Core & Supportive HACCP Practices on the Financial Perspective

Variables	Model Coefficients	P-Value
(Constant)	1.007	0.000
Core HACCP	0.338	0.001
Supportive HACCP	0.359	0.000
R	0.665	
R^2	0.442	
Adj. R^2	0.435	
F	68.078	0.000

الجدول (23) يبين قيمة F = (68.078) حيث تعتبر قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.000)، وتظهر النتائج أن قيمة $Adj.\ R^2$ = (0.435) حيث تبين هذه القيمة مقدار ما يفسره أثر ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة على المنظور المالي في شركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويلاحظ أن هذا الأثر إيجابي حيث كلما تم تطبيق ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة فإن المنظور المالي سوف يرتفع، والذي يثبت ذلك هو قيمة معامل الارتباط بيرسون R = (0.665) ويدل على الارتباط القوي نسبياً بين المتغيرات.

الجدول (23) يظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الجوهرية على المنظور المالي Sig = (0.001) و Beta= (0.361)، ومن خلال النتائج يمكن الاستنتاج بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الجوهرية على المنظور المالي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، ويظهر مستوى الدلالة لتأثير ممارسات (HACCP) الداعمة على المنظور المالي Sig = (0.000) وقيمة Beta = (0.358)، ويمكن الاستنتاج من ذلك بأنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأثر ممارسات (HACCP) الداعمة على المنظور المالي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن، وبالتالي تم قبول الفرضية البديلة ورفض الفرضية العدمية للفرضيات الفرعية الرابعة.

الجدول (23) يظهر أن ممارسات (HACCP) الجوهرية والداعمة يؤثران إيجاباً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) على التعلم والنمو، ويلاحظ أن ممارسات (HACCP) الجوهرية تملك التأثير الأكبر على التعلم والنمو، حيث يلاحظ أن مستوى الدلالة =(0.000) وقيمة Beta =(0.359).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج، الاستنتاجات، والتوصيات

1-5 مقدمة

بناءً على التحليل الذي تم في الفصل الرابع لإجابات عينة الدراسة، فإن الفصل الخامس يتناول عرضاً لمجمل النتائج التي توصل إليها الباحث، كالإجابة عن الأسئلة التي تم طرحها في الفصل الأول من هذه الدراسة والتي تضمنت مشكلة الدراسة وفرضيات الدراسة التي بنيت عليها، وعلى ضوء النتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة، فإن الباحث قدم عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

2-5 مناقشة النتائج

أولاً: تأثير ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي وأبعاده.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي لممارسات نظام (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي وعلى جميع أبعاده.

التأثير الإيجابي لممارسات (HACCP) الجوهرية على الأداء التنظيمي: وتبرر هذه النتيجة إلى أن شركات التصنيع الغذائي في الأردن تطبق نظام (HACCP) بممارساته الجوهرية بحذر والتزام نظراً لأهميته في الحصول على منتجات ذات جودة مرتفعة وهذا ينعكس إيجاباً على جودة وأداء العمليات مما يسهم في تحقيق أداء متميز ويولد ميزة تنافسية للمنظمة. وقد يعود أيضاً إلى أن تطبيق الأبعاد السبعة لنظام (HACCP) يتدخل في أعمال الشركة المطبقة له من حيث العمليات الداخلية، ومن حيث الأسواق الجديدة والعملاء المستهدفين، ومن حيث تدريب وتطوير الموظفين، وأمور أخرى من النواحي التسويقية التي من شأنها أن تنعكس على المبيعات والأرباح. وقد يعزى هذا الأمر إلى أن بعد التقييم والتحقق من نظام (HACCP) يساعد في اكتشاف مكامن الأخطاء والعثرات في تطبيق النظام وبما يؤدي إلى معالجتها وإزالة تأثيرها عن سير العمليات، وأيضاً يكمن دوره بأنه يقارن مستوى الأداء المتوقع والمخطط له مع الأداء الفعلي، وذلك من اجل ضمان مستوى أداء اعلى من مستوى الأداء السابق.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2014) والتي بين الباحثون من خلالها أن التطبيق الفعال والناجح لنظام (HACCP) ينعكس بطريقة إيجابية على الأداء التنظيمي للشركة المطبقة له.

واتفقت أيضاً مع دراسة (Macheka et al., 2013)، حيث توصل الباحثون إلى أن تطبيق نظام (HACCP) يحسن من مستوى أداء العمليات الداخلية بشكل خاص من مستوى الأداء التنظيمي بشكل عام.

وتوافقت هذه النتائج كذلك مع دراسة (Tomasevic et al., 2013)، حيث توصل الباحثون إلى أن التطبيق الفعال لنظام (HACCP) يؤثر على عدة جوانب من ضمنها أداء الموظفين وجودة المنتجات، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على استقرار الأداء التنظيمي للشركة.

التأثير الإيجابي لممارسات (HACCP) الجوهرية على التركيز على العملاء:. ويعزى هذا التأثير إلى أن تطبيق نظام (HACCP) لدى شركات التصنيع الغذائي يعتبر شرطاً دولياً للتصدير للخارج، ويكمن دور نظام (HACCP) في تمكين شركات التصنيع الغذائي من تلبية رغبات زبائن على الصعيد المحلي والعالمي. إن خطة النظام لوحدها لن تحدث تأثيراً على العملاء، بينما تطبيق الخطة، ومن ثم متابعتها والتحقق من تنفيذها بالشكل الصحيح سوف يوجه الجهود الداخلية لتركز على العملاء. وقد يعزى ذلك إلى أن بعد التقييم والتحقق يقوم بالتحقق من مدى تطبيق خطة النظام وأيضاً يقوموا بالتحقق من مدى موائمة المنتجات المصنعة لرغبات الزبائن بعد تطبيق النظام، وذلك لتحديد الفرق الذي يحدثه تطبيق النظام على الأبعاد الداخلية وعلى رأي العملاء عن المنتج.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Macheka et al., 2013)، حيث توصل الباحثون إلى أن تطبيق النظام يحسن صورة الشركة بمنظور العملاء ويُمَكن الشركة من التوسع إلى أسواق جديدة بحكم أن الشركة معتمدة ومرخصة من (TQCSI) ومطبقة لنظام (HACCP) الأمر الذي يترك انطباع مميز لدى الزبائن بأن الشركة تنتج منتجات آمنه وذات موثوقية عالية.

واتفقت أيضاً مع دراسة (Zulkifly et al., 2009)، حيث أشار الباحثون إلى أن تطبيق نظام (HACCP) يُمَكن الشركات من اكتساب حصة سوقية أكبر على الصعيد المحلي ويفتح لهم المجال بالدخول إلى أسواق عالمية جديدة.

التأثير الإيجابي لممارسات (HACCP) الجوهرية على عمليات الأعمال الداخلية:. ويبرر تأثير الممارسات الجوهرية بشكل عام على الأعمال الداخلية إلى أن نظام (HACCP) يركز على مراقبة العمليات الداخلية للتصنيع من أجل وقاية المنتجات المصنعة من التلوث، حيث أنه في حال اكتشاف النظام لأي خطاء في عملية التصنيع يقوم بالحال في معالجة هذا الخطاء، وهنا يظهر تأثير ممارسات (HACCP) الجوهرية على العمليات الداخلية، حيث أن النظام يراقب العمليات ويصونها من أي خطأ الأمر الذي يجعل عملية تصنيع الأغذية مكتملة على أكمل وجه.

إن بُعد التقييم والتحقق يقوم بالتحقق إذ ما تم تطبيق خطة النظام بالشكل الصحيح أم لا، الأمر الذي يشمل تطبيق نظام (HACCP) على العمليات داخل الشركة، وبعد ذلك يقوم بتحديد وإزالة العوائق أو العثرات التي من شأنها التأثير سلباً على سير العمليات.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Zulkifly et al., 2009)، وتوصل الباحثون من خلالها إلى أن التطبيق الفعال لنظام (HACCP) ينعكس بشكل إيجابي على عدة أمور من ضمنها العمليات الداخلية والإنتاجية والمبيعات.

التأثير الإيجابي لممارسات (HACCP) الجوهرية على التعلم والنمو: ويعزى ذلك إلى أن مهارات وخبرات الموظفين تتأثر وتتطور مع العمل على النظام نفسه، حيث أن تطبيق النظام يحتاج إلى عمالة مثقفة ومتفهمة ومدربة من أجل تلبية احتياجات النظام التي تتصف بأنها احتياجات ذات مواصفات عالية ومعقدة نسبياً، إذ أن العمل على نظام (HACCP) يمنح الموظفين خبرة فريدة من نوعها تدعم الموظفين في مجالهم العملي نظراً إلى أنها تكسبهم ميزة بين زملاءهم، وإن بعد التقييم والتحقق يقوم بتحديد احتياجات النظام من الأمور التي لم يتم تغطيتها في مرحلة الأعداد لتطبيق النظام، ومن ضمن الأمور التي يقوم التقييم والتحقق من اكتشافها وحل مشاكلها هو تحديد اذا ما كان تدريب الموظفين كافي أم لا وهل حقق التدريب الأهداف المرجوة منه أم لا، حيث أن تعزيز معرفة ومهارات الموظفين بنظام (HACCP) يؤثر على خبراتهم العملية بنظام (HACCP) وعلى مستوى إنتاجية الموظفين الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على أداء الموظفين بشكل خاص وعلى أداء الشركة بشكل عام.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Fotopoulos et al., 2009)، حيث وجد الباحثون أن التنفيذ الناجح والفعال لنظام (HACCP) له أثر إحصائي كبير على مدى تطوير الموظفين، كون نظام (HACCP) يهتم بتدريب وتطوير الموظفين بهدف ضمان فاعلية النظام.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Macheka et al., 2013) التي هدفت إلى تحديد العوامل التي تعزز التطبيق الناجح لنظام (HACCP)، حيث توصل الباحثون إلى أن تطبيق نظام (HACCP) يحسن من مهارات الموظفين.

واتفقت هذه النتائج مع نتائج دراسة (Wallace et al., 2012) والتي هدفت لتحديد أثر مستوى مهارات ومعرفة وخبرات الموظفين على تطبيق نظام (HACCP). حيث توصلت الدراسة إلى أن معرفة ومهارات الموظفين تتأثر بتطبيق نظام (HACCP).

التأثير الإيجابي لممارسات (HACCP) الجوهرية على المنظور المالي: وتظهر النتائج أن ممارسات نظام (HACCP) الجوهرية لا ترتبط فقط بتحسين جودة المنتجات والأعمال الداخلية والتركيز على العملاء، بل تُحسن أيضاً من أداء الشركة المالي. وقد تعتقد الشركات بأن تطبيق النظام مكلف، وتمتنع عن تطبيقه بسبب التكلفة المرتفعة، ولكن النتائج تبين بأن أثر تطبيق النظام في المدى المتوسط والطويل سوف ينعكس أيجاباً على أداء الشركة المالي وأرباحها، حيث أن الصورة الإيجابية لدى العملاء عن منتجات الشركة المطبقة لنظام (HACCP) تؤدي إلى زيادة المبيعات والحصة السوقية، إضافة إلى إتاحة فرص دخول أسواق جديدة مما يؤدي إلى زيادة الأرباح وتحسين الأداء المالي. وأيضاً إن تطبيق النظام يتيح للشركات التوسع إلى أسواق جديدة بحكم أن تطبيق نظام (HACCP) شرطاً للتجارة بالمنتجات الغذائية على المستوى العالمي، إن تطبيق نظام (HACCP) قد ينعكس على زيادة نسبة المبيعات من خلال الدخول إلى أسواق جديدة، والأمر الذي من شأنه أن ينعكس إيجابياً على المنظور المالي لشركات التصنيع الغذائي.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Zulkifly et al., 2009)، حيث توصل الباحثون إلى أن التطبيق الفعال لنظام (HACCP) ينعكس على عدة أمور من ضمنها الإنتاجية والمبيعات، حيث أن تطبيق النظام ساعدهم بشكل مباشر على زيادة حجم الإنتاج لتلبية الطلب، وأيضاً أضافوا أن الشركات دخلت أسواق أكبر محلياً وعالمياً وحققت أرباح مجزية بفضل التطبيق الناجح لنظام (HACCP).

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Macheka et al., 2013)، والتي أشارت إلى أن تطبيق نظام (HACCP) له دور كبير في زيادة نسبة المبيعات والأرباح.

ثانياً: تأثير الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي وأبعاده.

أشارت النتائج إلى وجود تأثير إيجابي للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي وعلى جميع أبعاده.

التأثير الإيجابي للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على الأداء التنظيمي: ويعزى ذلك إلى أن الممارسات الداعمة تهدف إلى دعم تطبيق نظام (HACCP) من خلال دعم مقدرات الشركة الأساسية من أجل ضمان تأثيرها على النظام وعلى أبعاد أخرى قد تدعم النظام. أن الإدارة هي من تدعم وتلتزم بتطبيق نظام (HACCP)، حيث انه لولا توجه الإدارة العليا بتطبيق نظام (HACCP) من اجل تحسين (مستوى المنتج والعمليات وبيئة العمل وأمور أخرى) لما حدث هذا الفرق على الأداء التنظيمي. وإن ضعف التزام الإدارة العليا لنظام (HACCP) وضعف التدريب على النظام قد يؤدي إلى نقص في خبرة الموظفين بإجراءات السلامة، وأيضاً يؤدي إلى تقليل انخراط الموظفين في العمل ويزيد من احتمالية ظهور أخطار متعلقة بسلامة الغذاء ناتجة عن نقص الخبرة الفنية بحيثيات النظام، ومن الممكن أن تنعكس هذه الأمور على استقرار الأداء التنظيمي بشكل عام.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Kafetzopoulos & Gotzamani, 2014)، حيث توصل الباحثون إلى أن سمات الموظفين وسمات الإدارة العليا وطبيعة الأعمال الداخلية تؤثر بشكل مباشر على التطبيق الناجح لنظام (HACCP)، وأضافوا أن التطبيق الناجح لنظام (HACCP) يؤثر إيجاباً على جوانب الأداء التنظيمي للشركات اليونانية المطبقة لنظام (HACCP).

وكذلك اتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Wallace et al., 2012)، حيث توصل الباحثون إلى أن معرفة الموظفين أو مجموعات العمل داخل الشركات تؤثر بشكل مباشر على التطبيق الناجح لنظام (HACCP)، واكد الباحثون على أهمية تدريب الموظفين على نظام (HACCP)، حيث وجد الباحثون أن تعزيز معرفة ومهارات الموظفين بنظام (HACCP) تؤثر على مستوى إنتاجية الموظفين الأمر الذي ينعكس على أداء الموظفين بشكل خاص وعلى أداء الشركة بشكل عام.

واتفقت نتائج هذه الدراسة مع دراسة (Luning et al., 2013)، وتوصل الباحثون فيها إلى أن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) قد تؤثر على أداء الشركات.

التأثير الإيجابي للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على التركيز على العملاء: وتشير النتائج إلى أهمية الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على التركيز على العملاء. إن تدريب وتأهيل الموظفين على متطلبات نظام (HACCP) وتحفيزهم وتشجيعهم على الالتزام به قد ينعكس إيجاباً على العملاء، حيث أن الموظفين هم الأكثر قدرة على تفهم رغبات وحاجات العملاء وترجمتها إلى أهداف في خطة (HACCP) ومتابعة تطبيقها وتقييمها، وإن مستوى وعي وتفهم الموظفين للعملاء الخارجيين قد يرتفع بفعل برامج التدريب التي يتلقوها وذلك بهدف التعاون مع العملاء لتحديد احتياجاتهم ورغباتهم فيما يخص جودة المواد الغذائية التي تقوم الشركة بإنتاجها. وأيضاً فإن التزام الموظفين تجاه النظام وتجاه الشركة قد يولد الدافع الداخلي لدى الموظف ليكون مهتم بالشركة وعملاءها ويحرص على مصلحتها. لذا فإن أبعاد الممارسات الداعمة قد تؤثر على منظور العملاء بشكل عام.

واتفقت هذه النتائج مع دراسة (Macheka et al., 2013) والتي هدفت إلى تحديد العوامل التي تعزز التطبيق الناجح لنظام (HACCP)، حيث توصل الباحثون إلى أن التطبيق الجيد لمتطلبات تطبيق نظام (HACCP) ينعكس إيجاباً على التركيز على العملاء وعلى صورة الشركة في ذهن العملاء ويتيح للشركات التوسع إلى أسواق عالمية جديدة، الأمر الذي يظهر أهمية نظام (HACCP) بالتركيز على العملاء على المستوى المحلي والعالمي.

التأثير الإيجابي للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على عمليات الأعمال الداخلية: ويعزى هذا التأثير إلى أن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) تهتم بالدرجة الأولى بالجوانب الداخلية التي تتضمن تطبيق النظام بالشكل الصحيح، ويتمثل تأثير الممارسات الداعمة على العمليات وعلى الموظفين وكيفية تدريبهم، الأمر الذي يحتاج إلى دعم شديد من الإدارة العليا، من أجل الحصول على النتائج المرجوة ومن اجل تطبيق النظام بالشكل الصحيح بهدف الارتقاء بالأداء التنظيمي. وإن التزام الإدارة العليا نحو العمليات يعكس اهتمامهم وقلقهم نحو مراحل التصنيع، حيث تعتبر العمليات الداخلية الشاغل الأكبر أثناء تصنيع المنتجات الغذائية لما لها من أهمية على مستوى وجودة وسلامة المنتج

المُصنع، وأيضاً تفادياً للعواقب الغير مرجوة التي قد تظهر في حال تم إهمال أو التقليل من شأن عمليات التصنيع الغذائي.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Wallace et al., 2012)، حيث توصل الباحثون إلى أن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) تؤثر على مستوى إنتاجية الموظفين الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على أداء الموظفين والعمليات الداخلية.

وتتفق هذه النتائج مع دراسة (Tomasevic et al., 2013) والتي أشاروا من خلالها إلى أن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) لها دور كبير في تحسين مستوى أداء الموظفين والعمليات داخل شركات التصنيع الغذائي في صربيا.

التأثير الإيجابي للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على التعلم والنمو: ويعزى هذا التأثير إلى أن الممارسات الداعمة للنظام تهدف إلى تحسين وتطوير القدرات التنظيمية لتلاقي المستويات الدنيا المطلوبة لتطبيق نظام (HACCP)، ويتمثل دور الممارسات الداعمة على منظور التعلم والنمو، حيث أن الممارسات الداعمة من شأنها تحسين مهارات الموظفين، والتي قد تشمل تطوير قدرات الإدارة والموظفين، وأيضاً قد تولد الرغبة والوازع لدى الموظفين نحو تطوير النظام وتطوير الشركة من اجل الارتقاء بها. ويتم تطبيق برامج تدريب وتطوير متنوعة بهدف تعزيز وعي وفهم الموظفين لنظام (HACCP)، حيث تعتبر برامج التدريب والتطوير الوسيلة الأفضل لترسيخ العلم والمعرفة المراد إيصالها للموظفين، لذا فإنه من الضروري تعزيز معارف الموظفين فيما يتعلق بنظام (HACCP) من اجل ضمان تنفيذ النظام بشكل فعال.

واتفقت هذ النتائج مع دراسة (Fotopoulos et al., 2009)، حيث أشار الباحثون إلى أن نقص المعرفة المتعلقة بالنظام قد تشكل عائق رئيسي للتنفيذ الفعال لنظام (HACCP) ولفرص التطور والنمو المتعلقة به.

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة (Luning et al., 2013) والتي هدفت إلى تحديد مستوى أداء أنظمة إدارة سلامة الغذاء، حيث أكد الباحثون من خلال هذه الدراسة على ضرورة تدريب وتطوير الموظفين على نظام (HACCP) لأن ضعف التدريب على النظام يؤدي إلى نقص في خبرة الموظفين فيما يتعلق بإجراءات السلامة، الأمر الذي ينعكس على تطور ونمو معارف وخبرات الموظفين.

وتوافقت هذه النتائج مع دراسة (Cusato et al., 2012)، حيث أكد الباحثون على أهمية تدريب وتطوير الموظفين بهدف أثراء معرفتهم وتعزيز مهاراتهم بما يتعلق بنظام (HACCP)، وأضاف الباحثون أن ضعف التدريب والتطوير قد يؤدي إلى ضعف في تطبيق نظام (HACCP). وتظهر أهمية تطوير وتدريب الموظفين حيث أن ضعف تدريب الموظفين من الممكن أن يؤدي إلى فشل في تطبيق نظام (HACCP).

التأثير الإيجابي للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على المنظور المالي: ويعزى هذا التأثير إلى أن التزام الموظفين له شأن كبير في التطبيق الفعال لنظام (HACCP)، حيث أن الهدف من الممارسات الداعمة هو من اجل ضمان تطبيق النظام بشكل فعال، وإلا فسوف يترتب على الشركة تكاليف إضافية من إصلاح للأخطاء التي تم ارتكابها على النظام وسوف تلجأ الشركة إلى الاستعانة بمتخصصين خارجين للإصلاح والتدريب الأمر الذي يمثل تكاليف إضافية. وفي حال التزم الموظفون بنظام (HACCP) وقاموا بتطبيقه بشكل فعال فإن النظام بدوره سوف يقلل التكاليف ويزيد من جودة المنتجات وقد يرفع من مستوى الإنتاجية والمبيعات ويُتيح للشركة الدخول إلى أسواق عالمية جديدة الأمور التي من شأنها أن تؤثر على الأبعاد المالية للشركة. وتتمثل أهمية الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) على المنظور المالي، حيث أن تدريب الموظفين وتوليد الرغبة لديهم نحو العمل على النظام بجد، قد يؤثر على مدى نجاح تطبيق النظام الأمر الذي قد يوفر على الشركة الكثير من التكاليف الإضافية مثل الاستشارات الخارجية وبرامج التدريب المتقدمة وتكاليف باهظة جداً قد تظهر في حال الفشل في تطبيق النظام.

اتفقت هذه النتائج مع دراسة (Cusato et al., 2012)، حيث اثبت الباحثون أن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) ومن ضمنها التدريب على نظام (HACCP) والذي ينتج عنه التزام الموظفين بنظام (HACCP) تؤثر بشكل مباشر على الجوانب المالية، وذلك لأن ضعف المعرفة بالمبادئ الخاصة بنظام (HACCP) وكيفية عمل الخطة قد يؤدي إلى صعوبة بتحديد وتفصيل نفقات نظام (HACCP) عن تكاليف الإنتاج، الأمر الذي يشكل عائق في تقليل التكاليف.

و تتفق هذه النتائج أيضاً مع دراسة (Zulkifly et al., 2009) والتي هدفت إلى تحديد العوامل المحفزة لتطبيق نظام (HACCP) وما هي الأمور التي من شأنها التأثير على مدى فاعلية تطبيق نظام (HACCP)، وأضاف الباحثون أن الممارسات الداعمة لنظام (HACCP) يؤثر بشكل مباشر

على الإنتاجية والمبيعات والعمليات، حيث ساعدتهم بشكل مباشر على زيادة إنتاجية الفرد، وأيضاً أضافوا أن الممارسات الداعمة مكنتهم من تطبيق النظام بشكل فعال الأمر الذي مكنهم من دخول أسواق اكبر محلياً وعالمياً وحققوا أرباح مجزية بفضل التطبيق الناجح لنظام (HACCP).

3-5 الاستنتاجات

أظهرت النتائج النهائية التي توصلت لها الباحث من خلال دراسة أراء المديرين والموظفين في شركات التصنيع الغذائي في الأردن، أن توفير إدارات شركات تصنيع الأغذية في الأردن للممارسات الداعمة لنظام (HACCP) قد تؤثر على مدى تطبيق نظام (HACCP) وعلى مدى نجاحة وعلى مهارات ومعارف والتزام الموظفين على النظام الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على أداء المنظمة التنظيمي. وتوصلت هذه الدراسة إلى منافع قد يعود بها تطبيق نظام (HACCP) بما فيها من تحسين لمستويات النظافة في بيئة العمل، وتحسين لوعي الموظفين، وتحسين جودة وسلامة المنتجات المصنعة، وأيضا تعزيز وتحسين للعمليات التصنيعية ولسمعة المنتج، وكذلك على أداء الشركات من عدة جوانب، واستناداً إلى النتائج التي تم تقديمها، توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية:

- أظهرت النتائج أن تطبيق نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة يؤثر بشكل إيجابي على أبعاد الأداء التنظيمي لشركات التصنيع الغذائي في الأردن المطبقة لنظام (HACCP).
- أظهرت نتائج هذه الدراسة أن ممارسات (HACCP) الجوهرية تؤثر على أبعاد الأداء التنظيمي الأربعة وهي (المنظور المالي، منظور التركيز على العملاء، منظور الأعمال الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- أظهرت النتائج أن ممارسات (HACCP) الداعمة تؤثر على أبعاد الأداء التنظيمي الأربعة وهي (المنظور المالي، منظور التركيز على العملاء، منظور الأعمال الداخلية، منظور التعلم والنمو).
- أشارت النتائج إلى أن أهم عوامل نجاح نظام (HACCP) هو الإعداد المحكم لإنشاء النظام وتدريب الموظفين على آلية التعامل مع النظام بشكل كافي.
- إن تطبيق نظام (HACCP) يؤثر على عمليات تصنيع الأغذية بشكل إيجابي، ويؤثر أيضاً على شركات التصنيع الغذائي من النواحي التسويقية وعلى مدى التركيز على العملاء.
- أشارت النتائج إلى أن أثر تطبيق نظام (HACCP) لا يقتصر على تحسين جودة المنتجات الغذائية، بل يمتد ليحسن الأداء المالي للشركات المطبقة للنظام.

4-5 التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة فإن الباحث يوصي بما يلي: -

توصيات لشركات الأغذية المطبقة لنظام (HACCP) بشكل عام

- أن تأخذ إدارة شركات التصنيع الغذائي في الأردن بمقترحات الموظفين فيما يتعلق برفع إنتاجية الشركة من خلال تطبيق نظام (HACCP).
- أكدت الدراسة على ضرورة الاطلاع على التجارب الناجحة لشركات تصنيع الأغذية في تطبيق نظام (HACCP)، وأكدت هذه الدراسة على ضرورة إجراء المزيد من الدراسات حول نظام (HACCP) والأنشطة الداعمة له وأثرها على أداء الشركات على شركات غذائية أخرى مطبقة لنظام (HACCP) خارج الأردن.
- توصي الدراسة على أهمية تعزيز دور إدارات شركات التصنيع الغذائي في الأردن على تنمية الموارد البشرية باستخدام الأساليب الحديثة للتدريب الأولية والمتقدمة على نظام (HACCP) من خلال دمج المادة النظرية مع العملية لضمان الإلمام بمعرفة جوانب تطبيق نظام (HACCP).
- تحتاج الإدارات العليا في شركات التصنيع الغذائي إلى إدراك أهمية دور الموظفين في نجاح تطبيق النظام من خلال تدريبهم وتمكينهم وتشجيعهم على الالتزام والإحساس بالمسؤولية تجاه نظام (HACCP)، وهذا لن يتحقق دون التزام الإدارة العليا ذاتها بالنظام.
- توصي هذه الدراسة بالأخذ بعين الاعتبار أهمية الممارسات الداعمة في نجاح نظام (HACCP)، وبالتالي تجنب البدء في تطبيق الممارسات الجوهرية لحين التأكد من الجاهزية التنظيمية من خلال الممارسات الداعمة. الفشل في تطبيق الممارسات الداعمة قد يؤدي إلى فشل تطبيق النظام، وينعكس بالتالي بشكل سلبي على الأداء التنظيمي.
- تعتبر السيطرة على المخاطر بشكل عام وتطبيق نظام (HACCP) بشكل خاص من الأمور المكلفة من وجهة نظر العديد من المدراء، مما يدفعهم إلى تجنب تطبيق النظام. الدارسة الحالية توصي المديرين بعدم النظر إلى الأهداف المالية قصيرة الأمد، بل بالتفكير في النتائج متوسطة وطويلة الأمد جراء تطبيق هذا النظام وأثرها الإيجابي على الأداء التنظيمي.

- توصي هذه الدراسة مديرين الشركات الغذائية بالأخذ بعين الاعتبار الفرص التسويقية الجديدة التي يتيحها تطبيق نظام (HACCP)، وخاصة في الأسواق الخارجية، ومما ينعكس إيجاباً على الأداء المالي.
- توصي هذه الدراسة بالتركيز على تطبيق خطة (HACCP) ومتابعتها وتقييمها بشكل دوري ومستمر من اجل تحسين نتائج الأداء التنظيمي.
- توصي هذه الدراسة الشركات المطبقة أو التي تنوي تطبيق نظام (HACCP) بالاهتمام بالاستقرار الوظيفي للعاملين، حيث أن ارتفاع معدلات الدوران الوظيفي (Turnover) قد تكون عائقاً أمام نجاح النظام بسبب كثرة دخول عاملين جدد غير ملمين بمبادئ وأهمية النظام.
- توصي هذه الدراسة بالتركيز على دور الإدارة العليا والتزامها التام وتخصيصها للموارد الكافية من أجل نجاح نظام (HACCP) في مختلف برامج الجودة، والتزام الإدارة العليا يمثل مفتاح النجاح.
- توصي هذه الدراسة إدارات الشركات بالاهتمام بإدارة التغيير بشكل فعال من أجل امتصاص مقاومة التغيير المتوقعة عند البدء بتطبيق النظام وفرض النظام الجديد بشكل إجباري ودون إعداد قد يؤدي إلى نتائج عكسية ويتوجب على المديرين محاورة الموظفين ومشاركتهم وشرح منافع النظام عليهم وعلى الشركة، وإشراكهم في وضع خطة (HACCP) وتحفيزهم وتمكينهم.

توصيات بحثية

- إجراء مزيد من الدراسات فيما يتعلق بتطبيق نظام (HACCP) وربطه مع متغيرات إدارية أخرى مثل الإبداع وسرعة تطوير المنتجات الجديدة وتنوع المنتجات (Product Variety).
- إجراء دراسات مشابهة بالمستقبل بحيث تشمل العينة أكبر عدد ممكن من الشركات المطبقة لنظام (HACCP) في الأردن، بحيث يمكن تعميم النتائج بشكل أدق.
- إجراء دراسات تركز على استكشاف المشاكل التي تواجه شركات التصنيع الغذائي في الأردن عند تطبيق نظام (HACCP)، واقتراح الحلول من أجل حلها وتجنبها في تجارب الشركات الأخرى، وكذلك تحديد عوامل النجاح الحاسمة (Critical Success Factors) لنجاح تطبيق النظام.

- إجراء دراسة مقارنة بين الشركات المطبقة وغير المطبقة لنظام (HACCP)، لمقارنة الأداء التنظيمي والأداء التصديري (Export Performance) لكلا النوعين.
- إجراء دراسات على الشركات الغذائية في الأردن لاستكشاف أثر تطبيق أنظمة الأيزو ,إدارة الجودة الشاملة على نجاح تطبيق نظام (HACCP).

قائمة المراجع

Abran, A., & Buglione, L. (2003). A multidimensional performance model for consolidating balanced scorecards. **Advances in engineering software**. 34(6), 339-349.

Allison, P. D. (1999). Multiple Regression a Primer. Thousand Oaks. **Pine Forge Press, CA.**

Anandappa, M. A. (2013). Evaluating food safety systems development and implementation by quantifying HACCP training durability. **Theses and Dissertations--Animal and Food Sciences**. Paper 19. Recommended citation by author. Unpublished Research.

Anca, M., & Andreea, N. (2011). The efficiency of applying HACCP system in milk industrie. Case study, covalact for the product consumer milk. **University of Brasov, Romania.** Economic Science. Unpublished Research.

Augustyn, M. M., & Pheby, J. D. (2000). ISO 9000 and performance of small tourism enterprises: a focus on Westons Cider Company. **Managing Service Quality**, 10(6), 374-388.

Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. **Journal of intellectual capital**, 8(4), 653-665.

Cerf, O., & Donnat, E. (2011). Application of hazard analysis e Critical control point (HACCP) principles to primary production: What is feasible and desirable. **Food Control**, 22(12), 1839-1843.

Chia, A., Goh, M., & Hum, S. (2009). Performance measurement in supply chain entities balanced scorecard perspective, **benchmarking performance international journal,** 155(6), 152-175.

Cusato, S., Tavolaro, P., & Oliveira, C. A. F. (2012). Chapter 2 Implementation of Hazard Analysis and Critical Control Points System in the Food Industry*:* Impact on Safety and the Environment. **springer**

Domenech, E., Escriche, I., & Martorell, S. (2008). Assessing the effectiveness of critical control points to guarantee food safety. **Food Control**, 19(6), 557-565.

Dzwolak, W. (2014). HACCP in small food businesses - The Polish experience. **Food Control**, 36(1), 132-137.

Fotopoulos, C. V., Kafetzopoulos, D. P., & Psomas, E. L. (2009). Assessing the critical factors and their impact on the effective implementation of food safety management systems. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 26(9), 894-910.

Giannopoulos, G., Holt, A., Khansalar, E., & Cleanthous, S. (2013). The use of the balanced scorecard in small companies. **International Journal of Business and Management**, 8(14), 1-22

Griffith, C. J., Livesey, K. M., & Clayton, D. (2010). The assessment of food safety culture. **British Food Journal**, 112(4), 439-456.

Hair, J. (1998). Multivariate Data Analysis. (5th Ed). **Prentice-Hall Inc**, NJ.

Han, J., Trienekens, J. H., & Omta, S.W.F. (2009). Integrated information and logistics management, quality management and firm performance of pork processing industry in China. **British Food Journal**, 111(1), 9-25.

ILSI. (1999), Validation and Verification of HACCP, **International Life Sciences Institute Europe**, Brussels.

Kafetzopoulos, D. P., Psomas, E. L., & Kafetzopoulos, P. D. (2013). Measuring the effectiveness of the HACCP Food Safety Management System. **Food Control**, 33(2), 505-513.

Kafetzopoulos, D.P., & Gotzamani, K. D. (2014). Critical factors, food quality management and organizational performance. **Food Control**, 40(1), 1-11

Kane, K. (2011). Evolving methods of HACCP: costs and benefits. **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, 3(5), 413-421.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard: translating strategy into Action. **Harvard Business Review**, 7(5), 55-68.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part I. **Accounting Horizons**, 15(1), 87-104.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: part II. **Accounting Horizons**, 15(2), 147-160.

Khan, H., Halabi, A., & Khan, R. (2011). Non-financial performance measures-organizational performance relationship in the Bangladeshi firms: the moderator role of environmental uncertainty and corporate culture. Electronic copy available at**: http://ssrn.com/abstract=1965612**

Kibe, E. N., & Wanjau, K. (2014). The effect of quality management systems on the performance of food processing firms in Kenya. **IOSR Journal of Business and Management**, 16(5), 61-72.

Ko, W. H. (2013). The relationship among food safety knowledge, attitudes and self-reported HACCP practices in restaurant employees. **Food Control**, 29(1), 192-197.

Kok, M. S. (2009). Application of food safety management systems (ISO22000/ HACCP) in the Turkish poultry industry: a comparison based on enterprise size. **Journal of Food Protection**, 72(8), 221-225.

Kordupleski, R. E., Rust, R. T., & Zahorik, A. J. (1993). Why improving quality doesn't improve quality. **California Management Review**, 35(1), 82–95.

Li, L. X., & Collier, D. A. (2000). The role of technology and quality on hospital financial performance – an exploratory analysis. **International Journal of Service Industry Management**, 11(3), 202–224.

Luning, P.A., Chinchilla, A. C., Jacxsens, L., Kirezieva, K., & Rovira, J. (2013). Performance of safety management systems in Spanish food service establishments in view of their context characteristics. **Food Control**, 30(1), 331-340.

Machado, M. J. (2013). Balanced Scorecard: an empirical study of small medium sized enterprises. **Review of business management**, 15(46), 129-148.

Macheka, L., Manditsera, F. A., Ngadze, R. T., Mubaiwa, J., & Nyanga, L. K. (2013). Barriers, benefits and motivation factors for the implementation of food safety management system in the food sector in Harare Province, Zimbabwe. **Food Control**, 34(1), 126-131.

Mackay, A. (2005). a practitioner's guide to the balanced scorecard. **The chartered institute of management accountants**. 1-63.

Mafini, C., & Pooe, D. R. I. (2013). Performance Measurement in a South African Government Social Services Department: A Balanced Scorecard Approach. **Mediterranean Journal of Social Sciences**. 4(14), 23-36.

Mawali, H. H., Zainuddin, Y., & Ali, N. N. K. (2010). Balanced Scorecard (BSC) Usage and Financial Performance of Branches in Jordanian Banking Industry. **International Scholarly and Scientific Research & Innovation**, 4(6), 941-948.

Medeiros, C. O., Cavalli, S. B., & Proenc, R. P. (2012). Human resources administration processes in commercial restaurants and food safety: The

actions of administrators. **International Journal of Hospitality Management**, 31(3), 667-674.

Mortimore, S. (2000), an example of some procedures used to assess HACCP systems within the food-manufacturing industry. **Food Control**, 11(5), 403-13.

Mortimore, S. (2001). How to make HACCP really work in practice. **Food Control**, 12 (4), 209–215.

Motarjemi, Y., & Kaferstein, F. (1999). Food safety, hazard analysis and critical control point and the increase in food-borne diseases. **Food Control**, 10(4-5), 325-33.

Nikolaou, L. E., & Tsalis, T. A. (2013). Development of a sustainable balanced scorecard framework. **Ecological Indicators**, 34(1), 76-86.

Nunnally, J. (1978). Psychometric Theory. 2nd Ed. **McGraw-Hill, NY**

Olve, N. R., Roy. J., & wetter, M. (1999). Performance drivers a practical Guide to using the balanced scorecard. Productivity and performance management. **Wiley**

Petr, P., Jaroslav, W., & Michal, M. (2012). Strategic Performance Measurement Systems Implemented in the Biggest Czech Companies with Focus on Balanced Scorecard. **Journal of Competitiveness**, 4(4), 67-85.

Psomas, E. L., & Kafetzopoulos, D. P. (2015). HACCP effectiveness between ISO 22000 certified and non-certified dairy companies. **Food Control**, 53(1), 134-139.

Rababa'h, A. (2014). The Implementation of Management Accounting Innovations the Case of Balanced Scorecard Implementation within Jordanian Manufacturing Companies. **International Review of Management and Business Research**, 3(1), 174-181.

Ronchetti, j. (2006). An integrated balanced scorecard strategic planning model for nonprofit organizational. **Journal of Practical Consulting**, 1(1), 25-35.

Sampers, I., Toyofuku, H., Luning, P. A., Uyttendaele, M., & Jacxsens, L. (2012). Semi-quantitative study to evaluate the performance of a HACCP-based food safety management system in Japanese milk processing plants. **Food Control**, 23(1), 227-233.

Sarter, S., Sarter, G., & Gilabert, P. (2010). A Swot analysis of HACCP implementation in Madagascar. **Food Control**, 21(3), 253-259.

Sawalqa, F., Holloway, D., & Alam, M. (2011). Balanced Scorecard Implementation In Jordan: An Initial Analysis. **International Journal of Electronic Business Management**, 9(3), 196-210.

Segovia, I. F., Llácer, A. P., Peidro, B., Fuentes, A. (2014). Implementation of a food safety management system according to ISO 22000 in the food supplement industry**. Food Contro**l, 43(1), 28-34.

Shutibhinyo, W. (2012). Balanced scorecard practices and determinants: an empirical study of listed companies in Thailand. **Global conference on business and finance proceedings**, 7(1), 58-71.

Singh, P. (2008). Empirical assessment of ISO 9000 related management practices and performance relationships. **International Journal of Production Economics**, 113(1), 40-59.

Soon, J. M., Manning, L., Davies, W. P., & Baines, R. (2014). Fresh produce-associated outbreaks: a call for HACCP on farms. **British Food Journal**, 114(4), 553-597

Staden, A. V. (2009). The Balanced Scorecard as performance measurement and personal development tool in a steel organization. **North West University, Faculty of Economics and Management Sciences, Vanderbijlpark**. Unpublished research

Stanley, R., Knight, C., & Bodnar, F. (2011). Experiences and challenges in the development of an organic HACCP system. **NJAS - Wageningen Journal of Life Sciences**, 58(3-4), 117-121.

Tomasevic, I., Smigic, N., Dekic, I., Zaric, V., Tomic, N., & Rajkovic, A. (2013). Serbian meat industry: A survey on food safety management systems implementation. **Food Control**, 32(1), 25-30

TQCSI. (2003). HACCP Code for Food Safety Programs. **Total Quality Certification Services International Pty Ltd**.

Van der Spiegel, M., Luning, P., Ziggers, G., & Jongen,W. (2005). Development of the instrument IMAQE-food to measure effectiveness of

quality management. **International Journal of Quality & Reliability Management**, 22(3), 234-255.

Wallace, C. A. (2003a). The impact of personnel, training, culture and organizational factors on application of the HACCP system for food safety management in a multinational organization: PART I. **University of Central Lancashire**. Unpublished Research.

Wallace, C. A. (2003b). The impact of personnel, training, culture and organizational factors on application of the HACCP system for food safety management in a multinational organization: PART II. **University of Central Lancashire**. Unpublished Research.

Wallace, C. A., & Williams, T. (2001). Pre-requisites: a help or a hindrance to HACCP. **Food Control**, 12(4), 235-40.

Wallace, C. A., Holyoak, L., Powell, S. C., & Dykes, F.C. (2012). Re-thinking the HACCP team: An investigation into HACCP team knowledge and decision-making for successful HACCP development. **Food Research International**, 47(2), 236-245.

Wallace, C. A., Powell S. C., & Holyoak. L. (2005a). Development of methods for standardized HACCP assessment. **British Food Journal**, 107(10), 723-742.

Wallace, C. A., Powell S. C., & Holyoak. L. (2005b). Post-training assessment of HACCP knowledge: its use as a predictor of effective HACCP development, implementation and maintenance in food manufacturing. **British Food Journal**, 107(10), 743-759.

Worsfold, D. (2006). HACCP workshops – practical guidance for small fast food businesses. **Nutrition & Food Science**, 36(1), 32-42.

Yeung, A. L., Lee, T. S., & Chan, L. Y. (2003). Senior management perspectives and ISO 9000 effectiveness: an empirical research. **International Journal of Production Research**, 41(3), 545-569.

Zulkifly, M. I., Zahari, M. S., Jalis, M. H., & Othman, Z. (2009). An investigative study into the hazard analysis of critical control point (HACCP) implementation in small and medium –sized food manufacturing enterprises (SMEs). **Journal of Tourism, Hospitality & Culinary Arts**, 6(6), 101-122.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية

حضرة الدكتور.......................................المحترم

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان" **أثر نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الاداء التنظيمي: في شركات التصنيع الغذائي في الأردن.**

" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الجودة من الجامعة الأردنية. ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من ثلاثة محاور، علماً أن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقا" لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الاتي:

أوافق بشدة **Strongly Agree**	أوافق **Agree**	أوافق بشكل قليل **Moderate**	لا أوافق **Disagree**	لا أوافق بشدة **Strongly Disagree**
5	4	3	2	1

وبما أنكم المختصين والمهتمين في هذا المجال، أرجو التكرم من سيادتكم بالاطلاع على الاستبانة بصورتها الأولية. وأغدو ممتن لو تكرمتم بقراءة فقرات الاستبيان وتحكيمها من حيث:

1- مدى ملائمة الفقرة لموضوع الدراسة.

2- مدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته.

3- شمولية المجال الواحد، ووضوح الفقرات وسلامتها العلمية واللغوية.

4- إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً أية ملاحظات أو اقتراحات أخرى.

هذا وسيكون لأرائكم وتوجيهاتكم الأثر الفعال في تطوير الأداة وإخراجها بصورة ملائمة، لذا يرجو الباحث إبداء رأيكم في كل فقرة من فقرات الأداة وذلك بوضع أشاره (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً وتدوين ملاحظاتكم (حذف، إضافة، تعديل، دمج، إعادة صياغة) ودرجة موافقتكم على فقرات الأداة.

شاكرين لكم تعاونكم مع وافر الاحترام والتقدير،

الباحث
بشير الكيلاني

الجنس : ❑ ذكر ❑ أنثى

العمر : ❑ اقل من 25 سنة ❑ 25 – اقل من 35 سنة
❑ 35 – اقل من 45 سنة ❑ 45 – اقل من 55 سنة
❑ 55 – اقل من 45 سنة ❑ 45 سنة فأكثر

الخبرة : ❑ اقل من سنة
❑ سنة – اقل من 5 سنوات
❑ 5 سنوات – اقل من 10 سنوات
❑ 10 سنوات – اقل من 15 سنة
❑ 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي : ❑ الإدارة العليا (**رئيس أو عضو مجلس إدارة, مدير عام، نائب مدير عام**)
❑ الإدارة الوسطى (مدير دائرة، رئيس قسم)
❑ مستوى إشرافي (مشرف، رئيس فريق)
❑ موظف غير إداري

المؤهل العلمي : ❑ دبلوم فأقل ❑ بكالوريوس
❑ دبلوم عالي ❑ ماجستير
❑ دكتوراه

الخبرة بنظام : ❑ اقل من 3 سنوات ❑ 3 سنوات – اقل من 5 سنوات
(HACCP) ❑ 5 سنوات – اقل من 7 سنوات 7 ❑ سنوات – اقل من 10 سنوات

رقم الفقرة	التقييم / الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
المحور الأول: ممارسات (HACCP) الجوهرية						
البعد الأول: خطة (HACCP)						
1.	تم تحديد جميع المخاطر التي من المتوقع أن تظهر في كل خطوات العمليات التصنيعية. All hazards that can reasonably be expected to occur at each process step have been identified.					
2.	يستخدم تقييم المخاطر (احتمال حدوث الخطر وشدة النتائج) للتعرف على درجة المخاطرة. The risk assessment (likelihood of occurrence & severity of outcome) has been used to identify hazard significance.					
3.	تعتبر مقاييس التحكم والرقابة المستخدمة كافية للوقاية أو تخفيض مستوى المخاطر إلى حد مقبول. The control measures are sufficient to prevent or reduce each significant hazard to acceptable level.					
4.	تم الأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المهمة في عملية تحديد نقاط التحكم الحرجة. All significant hazards have been considered in the "critical control point" identification process.					
5.	تلعب الخبرة دوراً كبيرا في تحديد نقاط التحكم الحرجة. Critical control points have been identified using experience.					
6.	الحدود الحرجة هي حدود مناسبة وآمنه للسيطرة على المخاطر. Critical limits are appropriate safety limits to control in certain specific hazard.					
7.	تعتبر الحدود الحرجة التي تم تحديدها مناسبة للسيطرة على نقاط التحكم الحرجة. The critical limits are appropriate to control the critical control points.					
البعد الثاني: تطبيق خطة (HACCP)						
8.	تعتبر إجراءات الرقابة المحددة مسبقاً قادرة على أن تكشف أي فقدان في السيطرة وفقاً للحدود الحرجة المتبعة. The specified monitoring procedures detect any loss of control from the critical limits.					
9.	إن الإجراءات التصحيحية المتبعة قادرة على أن تصل إلى المنتجات التي من المحتمل أن تكون ملوثة. The specified corrective actions address the potentially contaminated products.					
10	تم ضبط إجراءات الرقابة على وتيرة مناسبة. Monitoring procedures are set at an appropriate frequency.					

رقم الفقرة	التقييم / الفقرة	الانتماء إلى المجال		صلاحية الفقرة		ملاحظات
		منتمية	غير منتمية	صالحة	غير صالحة	
11	تساعد الإجراءات التصحيحية بإصلاح الأخطاء التي من شـــأنها إن تؤدي إلى فشل في نقاط التحكم الحرجة. The specified corrective action repairs the fault that has caused the critical control point to fail.					
12	الإجراءات التصحيحية موكلة للموظف المناسب. The corrective actions are assigned to an appropriate person/job role.					
البعد الثالث: التقييم والتحقق من نظام (HACCP)						
13	تعتبر الإجراءات التصحيحية كافية لمنع إنتاج أي منتجات غير آمنة. Corrective actions are sufficient to prevent the release of potentially unsafe products.					
14	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحيه ملائمة لحالات عدم التطابق التي تم تحديدها. Appropriate corrective actions are being carried out for the identified non-conformities.					
15	يتم استخدام نتائج التقييم والتحقق بهدف التحسين المستمر على نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة. The audit results are used for continuous improvement of HACCP system.					
16	تم تطوير خطط (HACCP) وفقاً للعمليات الإنتاجية الحالية. (HACCP) plans reflect the current operations.					
17	خطه التقييم والتحقق شاملة ومناسبة لإدارة سلامه الأغذية بفاعلية. Overall verification and maintenance plan is appropriate for effective management of food safety.					
18	يتم تعبئة نماذج السجلات الخاصة بالتقييم والتحقق بشكل كامل. The record sheets are always complete and signed off.					
19	يتم مراجعه سجلات التقييم والتحقق المكتملة والموقعة من قبل الموظفين المختصين. Records are reviewed and signed off by senior staff.					
المحور الثاني: الممارسات الداعمة لممارسات (HACCP) الجوهرية						
البعد الأول: التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)						
20	يتم شرح سياسات وأهداف نظام تحليل المخاطر بشكل واضح من قبل الإدارة. HACCP policies and goals were clearly explained by management.					
21	نتلقى ما يكفي من الإرشادات بشأن إجراءات HACCP لأداء مهمتنا بشكل جيد. We receive enough instructions on HACCP procedures to perform our job well.					

ملاحظات	صلاحية الفقرة		الانتماء إلى المجال		التقييم / الفقرة	رقم الفقرة
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					يقوم المدير بالتحقق من أن نظام (HACCP) يعمل بشكل فعال. The manager always makes sure that HACCP works effectively.	22
					تستمع الإدارة للموظفين وتتخذ إجراءات بناءً على ملاحظاتهم حول نظام (HACCP). Management listens and takes actions on our comments on HACCP accordingly.	23
البعد الثاني: تدريب الموظفين على نظام (HACCP).						
					زودني تدريب (HACCP) بالمعلومات والمعارف اللازمة والتي مكنتني من المشاركة في إعداد خطة (HACCP). HACCP training provided me the information and knowledge needed to successfully participate in preparing HACCP plan.	24
					زودني تدريب (HACCP) بالمعرفة اللازمة للمساهمة بشكل فعال في فريق (HACCP). HACCP training provided me with the knowledge to effectively contribute to the HACCP team.	25
					ساعد تدريب (HACCP) منظمتي لإنتاج منتجات ذات جودة. HACCP training has helped my organization to produce a higher quality products.	26
					التدريب على (HACCP) ضروري لجميع الموظفين في قطاع الأغذية. HACCP training is a necessity for all employees in the food sector.	27
البعد الثالث: التزام الموظفين بنظام (HACCP)						
					شعرت بالرضى عن مساهمتي في تنفيذ نظام (HACCP) في منظمتي. I experience pleasure in contributing to HACCP implementation in my organization.	28
					سوف ابذل جهد إضافي لجعل تطبيق (HACCP) ناجحاً. I am willing to expend additional effort to make HACCP implementation successful.	29
					أنا على استعداد لقبول أي توجيهات من مشرفي بشأن نظام (HACCP). I am willing to accept any comment from my supervisor regarding HACCP.	30
					أنا على استعداد لإعطاء أفكار لمشرفي من اجل تحسين فاعلية نظام (HACCP).. I am willing to give new ideas to my supervisor to improve the effectiveness of the system.	31
					أنا مستعد لتعلم كل شيء يخص نظام (HACCP) من اجل تحسين معرفتي وفهمي له. I am willing to learn everything about HACCP to improve my knowledge and understanding.	32

ملاحظات	صلاحية الفقرة		الانتماء إلى المجال		التقييم / الفقرة	رقم الفقرة
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					المحور الثالث: الأداء التنظيمي	
					البعد الأول: التركيز على العملاء	
					معظم الزبائن راضون عن منتجاتنا. Most customers are satisfied with our products.	33
					تجمع منظمتنا معلومات متعلقة باحتياجات ومتطلبات العملاء. Our organization collects information concerning customers' needs and requirements.	34
					تأخذ الشركة ردود فعل العملاء على محمل الجد. Feedback from customers is taken seriously.	35
					تبذل منظمتنا جهود عالية لإنتاج منتجات ممتازة من اجل ضمان رضا العملاء. The organization is keen to produce excellent products in order to guarantee customers' satisfaction.	36
					تحرص الشركة على بناء صورة إيجابية في أذهان العملاء The organization is keen on building a positive image in the minds of its customers.	37
					البعد الثاني: عمليات الأعمال الداخلية	
					يتمتع الموظفون بالمهارات والخبرات ذات الجودة العالية. Quality skills and competences are available in our organization.	38
					يتم التواصل بين دوائر الشركة بسهولة. Cross-functional communication flows easily throughout the organization.	39
					مستوى الهدر في الشركة منخفض. The level of wastage in the organization is low.	40
					منتجاتنا دائماً مطابقة للمواصفات. Our products are always conformed to specifications.	41
					أدائنا عالي فيما يتعلق بالتسليم في الموعد. We have excellent on time delivery performance.	42
					تحسن الشركة عملياتها الداخلية بشكل مستمر. The organization continuously improves its internal processes.	43
					البعد الثالث: التعلم والنمو.	
					تُشجع الشركة على الابتكار. Innovation is encouraged in our organization.	44
					توفر الشركة فرص المشاركة ببرامج التدريب والتطوير. I have the opportunity to participate in training and development programs.	45

ملاحظات	صلاحية الفقرة		الانتماء إلى المجال		التقييم / الفقرة	رقم الفقرة
	غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
					تمنح الشركة فرص وافرة لاتخاذ قرارات بشكل مستقل. I have many opportunities to make independent decisions.	46
					تشجع منظمتنا اقتراحات الموظفين. Our organization encourages employees' suggestions.	47
					تقوم الشركة بتدريب وتطوير الموظفين من اجل تحسن أداء المنظمة. Our organization trains and develops employees in order to improve the organization performance.	48
					تتبنى منظمتنا الدوران الوظيفي للموظفين بين الأقسام بهدف تعزيز وأثراء مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم. Our organization rotates employees between departments in order to enrich and enhance their skills, knowledge and abilities.	49
						البعد الرابع: المنظور المالي
					ازدادت أرباح الشركة بشكل مستمر خلال الأعوام الثلاثة الماضية. The organization's profits have consistently increased over the last three years.	50
					ازدادت أرباح الشركة بنسب أعلى مقارنة بالشركات المنافسة. The organization's profits have increased at a higher rate compared with competitors.	51
					في منظمتنا تدار الموارد المالية بفاعلية. In our organization, financial resources are managed effectively.	52
					الشركة دائما قادرة على تحقق أهدافها المالية. The organization is always able to meet its financial goals.	53
					مقاييس الرقابة المالية الفعالة متواجدة وفي موضعها الصحيح. Financial control measures are effective and well placed.	54

أي ملاحظات أخرى ....

الملحق (2)

أسماء محكمي الاستبانة

الرقم	الاسم	الرتبة الأكاديمية	جهة العمل
1	الدكتور راتب جليل صويص	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
2	الدكتور سامر عيد الدحيات	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
3	الدكتور طالب محمد عوض	أستاذ دكتور	الجامعة الأردنية
4	الدكتور بندر كريم ابو تايه	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
5	الدكتورة اكسمري عامر المناصرة	أستاذ مشارك	جامعة البلقاء التطبيقية
6	الدكتور محمد عبد الرزاق ابو رمان	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
7	الدكتورة عبير حمود الفاعوري	أستاذ مساعد	جامعة البلقاء التطبيقية
8	الدكتور فايز حمد الزعبي	أستاذ دكتور	جامعة مؤته
9	الدكتور يحيى يونس المولى	أستاذ مساعد	الجامعة الهاشمية

الملحق (3)

الاستبانة بصورتها النهائية

الأخوة والأخوات الأفاضل، تحية طيبة وبعد، تم تصميم هذا الاستبيان لتحديد أثر الممارسات الجوهرية والداعمة لنظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة على الاداء التنظيمي، سوف تستخدم البيانات التي يتم جمعها كجزء من متطلبات الحصول على درجة الماجستير في أدارة الجودة من الجامعة الأردنية. سيكون تعاونكم في غاية الامتنان ومفيد جدا لإبرام توصيات سليمة، والتي نأمل أن تكون مفيدة لتحسين أداء في الشركات المطبقة لنظام (HACCP) وسيتم إرسال نتائج هذه الدراسة إلى إدارة الشركة، وسيتم معامل البيانات في غاية السرية، حيث أن استخدام النتائج سيكون في مجال البحث العلمي فقط.

شاكر لكم حسن تعاونكم.

الباحث
بشير الكيلاني
0785262866
Basheer_kilani@hotmail.com

ملاحظة * نقاط التحكم الحرجة : هي مراحل التصنيع التي من المحتمل أن يتعرض الغذاء المصنع خلالها إلى تلوث فيزيائي، كيماوي أو بيولوجي زائد عن الحد المسموح به.
الحدود الحرجة: هي الحد الأعلى والأدنى المسموح للغذاء المصنع أن يتعرض لها دون أن يتجاوزها.

رقم الفقرة	التقييم / الفقرة	أوافق بشدة Strongly Agree	أوافق Agree	محايد Moderate	لا أوافق Disagree	لا أوافق بشدة Strongly Disagree
ممارسات (HACCP) الجوهرية						
البعد الأول: خطة (HACCP)						
.1	تم تحديد جميع المخاطر التي من المتوقع أن تظهر في كل خطوات العمليات التصنيعية.					
.2	يستخدم تقييم المخاطر (احتمال حدوث الخطر وشدة النتائج) للتعرف على درجة المخاطرة.					
.3	تعتبر مقاييس التحكم والرقابة المستخدمة كافية للوقاية أو تخفيض مستوى المخاطر إلى حد مقبول.					
.4	تم الأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المهمة في عملية تحديد نقاط التحكم الحرجة.					
.5	تلعب الخبرة دوراً كبيرا في تحديد نقاط التحكم الحرجة.					
.6	الحدود الحرجة هي حدود مناسبة وآمنه للسيطرة على المخاطر.					
.7	تعتبر الحدود الحرجة التي تم تحديدها مناسبة للسيطرة على نقاط التحكم الحرجة.					
البعد الثاني: تطبيق خطة (HACCP)						
.8	تعتبر إجراءات الرقابة المحددة مسبقاً قادرة على أن تكشف أي فقدان في السيطرة وفقاً للحدود الحرجة المتبعة.					
.9	إن الإجراءات التصحيحية المتبعة قادرة على أن تصل إلى المنتجات التي من المحتمل أن تكون ملوثة.					
10	تم ضبط إجراءات الرقابة على وتيرة مناسبة.					
11	تساعد الإجراءات التصحيحية بإصلاح الأخطاء التي من شأنها إن تؤدي إلى فشل في نقاط التحكم الحرجة.					
12	الإجراءات التصحيحية موكلة للموظف المناسب.					

لا أوافق بشدة Strongly Disagree	لا أوافق Disagree	محايد Moderate	أوافق Agree	أوافق بشدة Strongly Agree	التقييم / الفقرة	رقم الفقرة
					البعد الثالث: التقييم والتحقق من نظام (HACCP)	
					تعتبر الإجراءات التصحيحية كافية لمنع إنتاج أي منتجات غير آمنة.	13
					يتم اتخاذ إجراءات تصحيحيه ملائمة لحالات عدم التطابق التي تم تحديدها.	14
					يتم استخدام نتائج التقييم والتحقق بهدف التحسين المستمر على نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة.	15
					تم تطوير خطط (HACCP) وفقاً للعمليات الإنتاجية الحالية.	16
					خطه التقييم والتحقق شاملة ومناسبة لإدارة سلامه الأغذية بفاعلية.	17
					يتم تعبئة نماذج السجلات الخاصة بالتقييم والتحقق بشكل كامل.	18
					يتم مراجعه سجلات التقييم والتحقق المكتملة والموقعة من قبل الموظفين المختصين.	19
					الممارسات الداعمة لممارسات (HACCP) الجوهرية	
					البعد الأول: التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)	
					يتم شرح سياسات وأهداف نظام تحليل المخاطر بشكل واضح من قبل الإدارة.	20
					نتلقى ما يكفي من الإرشادات بشأن إجراءات HACCP لأداء مهمتنا بشكل جيد.	21
					يقوم المدير بالتحقق من أن نظام (HACCP) يعمل بشكل فعال.	22
					تستمع الإدارة للموظفين وتتخذ إجراءات بناءً على ملاحظاتهم حول نظام (HACCP).	23
					البعد الثاني: تدريب الموظفين على نظام (HACCP).	
					زودني تدريب (HACCP) بالمعلومات والمعارف اللازمة والتي مكنتني من المشاركة في إعداد خطة (HACCP).	24
					زودني تدريب (HACCP) بالمعرفة اللازمة للمساهمة بشكل فعال في فريق (HACCP).	25
					ساعد تدريب (HACCP) منظمتي لإنتاج منتجات ذات جودة أعلى.	26
					التدريب على (HACCP) ضروري لجميع الموظفين في قطاع الأغذية.	27
					البعد الثالث: التزام الموظفين بنظام (HACCP)	
					شعرت بالرضى عن مساهمتي في تنفيذ نظام (HACCP) في منظمتي.	28
					سوف ابذل جهد إضافي لجعل تطبيق (HACCP) ناجحاً.	29
					أنا على استعداد لقبول أي توجيهات من مشرفي بشأن نظام (HACCP).	30
					أنا على استعداد لإعطاء أفكار لمشرفي من اجل تحسين فاعلية نظام (HACCP).	31
					أنا مستعد لتعلم كل شيء يخص نظام (HACCP) من اجل تحسين معرفتي وفهمي له.	32

رقم الفقرة	التقييم / الفقرة	أوافق بشدة Strongly Agree	أوافق Agree	محايد Moderate	لا أوافق Disagree	لا أوافق بشدة Strongly Disagree
الأداء التنظيمي						
البعد الأول: التركيز على العملاء						
33	معظم الزبائن راضون عن منتجاتنا.					
34	تجمع منظمتنا معلومات متعلقة باحتياجات ومتطلبات العملاء.					
35	تأخذ الشركة ردود فعل العملاء على محمل الجد.					
36	تبذل منظمتنا جهود عالية لإنتاج منتجات ممتازة من اجل ضمان رضا العملاء.					
37	تحرص الشركة على بناء صورة إيجابية في أذهان العملاء.					
البعد الثاني: عمليات الأعمال الداخلية						
38	يتمتع الموظفون بالمهارات والخبرات ذات الجودة العالية.					
39	يتم التواصل بين دوائر الشركة بسهولة.					
40	مستوى الهدر في الشركة منخفض.					
41	منتجاتنا دائماً مطابقة للمواصفات.					
42	أدائنا عالي فيما يتعلق بالتسليم في الموعد.					
43	تحسن الشركة عملياتها الداخلية بشكل مستمر.					
البعد الثالث: التعلم والنمو.						
44	تُشجع الشركة على الابتكار.					
45	توفر الشركة فرص المشاركة ببرامج التدريب والتطوير.					
46	تمنح الشركة فرص وافرة لاتخاذ قرارات بشكل مستقل.					
47	تشجع منظمتنا اقتراحات الموظفين.					
48	تقوم الشركة بتدريب وتطوير الموظفين من اجل تحسن أداء المنظمة.					
49	تتبنى منظمتنا الدوران الوظيفي للموظفين بين الأقسام بهدف تعزيز وأثراء مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.					
البعد الرابع: المنظور المالي						
50	ازدادت أرباح الشركة بشكل مستمر خلال الأعوام الثلاثة الماضية.					
51	ازدادت أرباح الشركة بنسب أعلى مقارنة بالشركات المنافسة.					
52	في منظمتنا تدار الموارد المالية بفاعلية.					
53	الشركة دائما قادرة على تحقق أهدافها المالية.					
54	مقاييس الرقابة المالية الفعالة متواجدة وفي موضعها الصحيح.					

ملاحظات أخرى...

الجنس : ❑ ذكر ❑ أنثى

العمر : ❑ اقل من 25 سنة ❑ 25 – اقل من 35 سنة

❑ 35 – اقل من 45 سنة ❑ 45 – اقل من 55 سنة

❑ 55 سنة فأكثر

الخبرة : ❑ اقل من سنة

❑ سنة – اقل من 5 سنوات

❑ 5 سنوات – اقل من 10 سنوات

❑ 10 سنوات – اقل من 15 سنة

❑ 15 سنة فأكثر

المستوى الوظيفي : ❑ الإدارة العليا **(رئيس أو عضو مجلس إدارة, مدير عام، نائب مدير عام)**

❑ الإدارة الوسطى (مدير دائرة، رئيس قسم)

❑ مستوى إشرافي (مشرف، رئيس فريق)

❑ موظف غير إداري

المؤهل العلمي : ❑ دبلوم فأقل ❑ بكالوريوس

❑ دبلوم عالي ❑ ماجستير

❑ دكتوراه

الخبرة بنظام : ❑ اقل من 3 سنوات ❑ 3 سنوات – اقل من 5 سنوات

(HACCP) ❑ 5 سنوات – اقل من 7 سنوات ❑ 7 سنوات – اقل من 10 سنوات

مراجع فقرات الاستبانة:

رقم الفقرة	الفقرة	المراجع
ممارسات (HACCP) الجوهرية		
البعد الأول: خطة (HACCP)		
.1	تم تحديد جميع المخاطر التي من المتوقع ان تظهر في كل خطوات العمليات التصنيعية.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
.2	يستخدم تقييم المخاطر (احتمال حدوث الخطر وشدة النتائج) للتعرف على درجة المخاطرة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
.3	تعتبر مقاييس التحكم والرقابة المستخدمة كافية للوقاية أو تخفيض مستوى المخاطر إلى حد مقبول.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
.4	تم الأخذ بعين الاعتبار جميع المخاطر المهمة في عملية تحديد نقاط التحكم الحرجة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
.5	تلعب الخبرة دوراً كبيرا في تحديد نقاط التحكم الحرجة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
.6	الحدود الحرجة هي حدود مناسبة وآمنه للسيطرة على المخاطر.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
.7	تعتبر الحدود الحرجة التي تم تحديدها مناسبة للسيطرة على نقاط التحكم الحرجة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
البعد الثاني: تطبيق خطة (HACCP)		
.8	تعتبر إجراءات الرقابة المحددة مسبقاً قادرة على أن تكشف أي فقدان في السيطرة وفقاً للحدود الحرجة المتبعة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
.9	إن الإجراءات التصحيحية المتبعة قادرة على ان تصل إلى المنتجات التي من المحتمل أن تكون ملوثة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
10	تم ضبط إجراءات الرقابة على وتيرة مناسبة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
11	تساعد الإجراءات التصحيحية بإصلاح الأخطاء التي من شأنها إن تؤدي إلى فشل في نقاط التحكم الحرجة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
12	الإجراءات التصحيحية موكلة للموظف المناسب.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
البعد الثالث: التقييم والتحقق من نظام (HACCP)		
13	تعتبر الإجراءات التصحيحية كافية لمنع إنتاج أي منتجات غير آمنة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
14	يتم اتخاذ إجراءات تصحيحيه ملائمة لحالات عدم التطابق التي تم تحديدها.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
15	يتم استخدام نتائج التقييم والتحقق بهدف التحسين المستمر على نظام تحليل المخاطر ونقاط التحكم الحرجة.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
16	تم تطوير خطط (HACCP) وفقاً للعمليات الإنتاجية الحالية.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
17	خطه التقييم والتحقق شاملة ومناسبة لإدارة سلامه الأغذية بفاعلية.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
18	يتم تعبئة نماذج السجلات الخاصة بالتقييم والتحقق بشكل كامل.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
19	يتم مراجعه سجلات التقييم والتحقق المكتملة والموقعة من قبل الموظفين المختصين.	(Wallace et al., 2005a, 2005b; Wallace, 2003)
الممارسات الداعمة لممارسات (HACCP) الجوهرية		
البعد الأول: التزام الإدارة العليا بنظام (HACCP)		

20	يتم شرح سياسات وأهداف نظام تحليل المخاطر بشكل واضح من قبل الإدارة.	(Zulkifly et al., 2009)
21	نتلقى ما يكفي من الإرشادات بشأن إجراءات HACCP لأداء مهمتنا بشكل جيد.	(Zulkifly et al., 2009)
22	يقوم المدير بالتحقق من أن نظام (HACCP) يعمل بشكل فعال.	(Zulkifly et al., 2009)
23	تستمع الإدارة للموظفين وتتخذ إجراءات بناءً على ملاحظاتهم حول نظام (HACCP).	(Zulkifly et al., 2009)
البعد الثاني: تدريب الموظفين على نظام (HACCP).		
24	زودني تدريب (HACCP) بالمعلومات والمعارف اللازمة والتي مكنتني من المشاركة في إعداد خطة (HACCP).	(Kibe & Wanjau, 2014)
25	زودني تدريب (HACCP) بالمعرفة اللازمة للمساهمة بشكل فعال في فريق (HACCP).	(Kibe & Wanjau, 2014)
26	ساعد تدريب (HACCP) منظمتي لإنتاج منتجات ذات جودة أعلى.	(Kibe & Wanjau, 2014)
27	التدريب على (HACCP) ضروري لجميع الموظفين في قطاع الأغذية.	(Kibe & Wanjau, 2014)
البعد الثالث: التزام الموظفين بنظام (HACCP)		
28	شعرت بالرضى عن مساهمتي في تنفيذ نظام (HACCP) في منظمتي.	(Zulkifly et al., 2009)
29	سوف ابذل جهد إضافي لجعل تطبيق (HACCP) ناجحاً.	(Zulkifly et al., 2009)
30	أنا على استعداد لقبول أي توجيهات من مشرفي بشأن نظام (HACCP).	(Zulkifly et al., 2009)
31	أنا على استعداد لإعطاء أفكار لمشرفي من اجل تحسين فاعلية نظام (HACCP).	(Zulkifly et al., 2009)
32	أنا مستعد لتعلم كل شيء يخص نظام (HACCP) من اجل تحسين معرفتي وفهمي له.	(Zulkifly et al., 2009)
الأداء التنظيمي		
البعد الأول: التركيز على العملاء		
33	معظم الزبائن راضون عن منتجاتنا.	(Mafini & Pooe, 2013)
34	تجمع منظمتنا معلومات متعلقة باحتياجات ومتطلبات العملاء.	(Mafini & Pooe, 2013)
35	تأخذ الشركة ردود فعل العملاء على محمل الجد.	(Mafini & Pooe, 2013)
36	تبذل منظمتنا جهود عالية لإنتاج منتجات ممتازة من اجل ضمان رضا العملاء.	(Mafini & Pooe, 2013)
37	تحرص الشركة على بناء صورة إيجابية في أذهان العملاء.	(Mafini & Pooe, 2013)
البعد الثاني: عمليات الأعمال الداخلية		
38	يتمتع الموظفون بالمهارات والخبرات ذات الجودة العالية.	(Mafini & Pooe, 2013)
39	يتم التواصل بين دوائر الشركة بسهولة.	(Mafini & Pooe, 2013)
40	مستوى الهدر في الشركة منخفض.	(Mafini & Pooe, 2013)
41	منتجاتنا دائماً مطابقة للمواصفات.	(Mafini & Pooe, 2013)
42	أدائنا عالي فيما يتعلق بالتسليم في الموعد.	(Mafini & Pooe, 2013)
43	تحسن الشركة عملياتها الداخلية بشكل مستمر.	(Mafini & Pooe, 2013)
البعد الثالث: التعلم والنمو.		

44	تُشجع الشركة على الابتكار.	(Mafini & Pooe, 2013)
45	توفر الشركة فرص المشاركة ببرامج التدريب والتطوير.	(Mafini & Pooe, 2013)
46	تمنح الشركة فرص وافرة لاتخاذ قرارات بشكل مستقل.	(Mafini & Pooe, 2013)
47	تشجع منظمتنا اقتراحات الموظفين.	(Mafini & Pooe, 2013)
48	تقوم الشركة بتدريب وتطوير الموظفين من اجل تحسن أداء المنظمة.	(Mafini & Pooe, 2013)
49	تتبنى منظمتنا الدوران الوظيفي للموظفين بين الأقسام بهدف تعزيز وأثراء مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.	(Mafini & Pooe, 2013)
البعد الرابع:	**المنظور المالي**	
50	ازدادت أرباح الشركة بشكل مستمر خلال الأعوام الثلاثة الماضية.	(Mafini & Pooe, 2013)
51	ازدادت أرباح الشركة بنسب أعلى مقارنة بالشركات المنافسة.	(Mafini & Pooe, 2013)
52	في منظمتنا تدار الموارد المالية بفاعلية.	(Mafini & Pooe, 2013)
53	الشركة دائما قادرة على تحقق أهدافها المالية.	(Mafini & Pooe, 2013)
54	مقاييس الرقابة المالية الفعالة متواجدة وفي موضعها الصحيح.	(Mafini & Pooe, 2013)

الملحق (5)
مجتمع الدراسة

الرقم	اسم الشركة
1	مجموعة مصانع الكسيح للمواد الغذائية
2	شركة الكسيح لتصنيع الأطعمة المعلبة
3	شركة وادي الأردن للصناعات الغذائية "البيروتي"
4	شركة سحاب الصناعية "ايس بيرج"
5	مجموعة حجازي وغوشة "المراعي"
6	مصنع حمودة للصناعات الغذائية
7	الشركة العالمية لمنتجات الألبان والأجبان والعصائر
8	شركة المرموقة للأغذية "نحلة"
9	مستشفى الجامعة الأردنية
10	إدارة مطاعم ورد
11	إدارة مطعم الضيعة
12	إدارة مطعم أبو جبارة

THE IMPACT OF CORE AND SUPPORTIVE PRACTICES OF HAZARD ANALYSIS AND CRITICAL CONTROL POINT ON THE ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: EMPIRICAL STUDY ON FOODSTUFF COMPANIES IN JORDAN

By

Basheer Kilani

Supervisor

Dr. Ayman Abdallah

Co-Supervisor

Dr. Taghrid Suifan

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the effect of core and supportive (HACCP) practices on the organizational performance of Jordanian food industry. HACCP was investigated in terms of core and supportive perspectives. Organizational performance was operationalized using the balanced scorecard methodology. The study population consisted of food manufacturing companies that implemented (HACCP) system in Jordan. Unit of analysis was managerial and non-managerial employees. 310 questionnaires were distributed to the respondents by hand, and 184 questionnaires were returned. 9 questionnaires were excluded from subsequent analysis due to missing data leaving a total of 175 valid questionnaires for study analysis. Hypotheses were tested using multiple regression analysis.

Study results showed that core (HACCP) perspective positively and significantly affected organizational performance as a whole as well as the individual aspects of balanced score card of customer perspective, internal business processes, learning and growth, and financial perspective. Study results also showed that supportive (HACCP) perspective positively and significantly affected organizational performance as a whole as well as the individual aspects of balanced score card of customer perspective, internal business processes, learning and growth, and financial perspective.

This study suggested a number of recommendations. Such recommendations highlighted the importance of productivity improvement through employee suggestions, training, and top management support. Additionally, the study recommended food manufacturing companies to consider HACCP system as a strategic competitive tool.